الإدارة الاستراتيجية
وتحديات القرن الحادي والعشرين

الدكتور
أكرم سالم الجنابي



الإدارة الاستراتيجية

وتحديات القرن الحادي والعشرين

الإدارة الاستراتيجية

وتحديات القرن الحادي والعشرين

مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة

الدكتور

أكرم سالم الجنابي

الطبعة الأولى

2017م



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
2016/12/4456

658.4

الجنابي ، أكرم سالم

الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين/

أكرم سالم الجنابي ، عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع،2016.

( ) ص

ر.إ: 2016/12/4456

الواصفات:/ الإدارة // الاستراتيجية

ردمك : ISBN:978-9957-99-441-9



facebook





عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث
Tel: +9624652272 Mob: +962796914632
Fax: +9624653372 +962799291702
+962796803670
dar.amjad2014db@yahoo.com dar.almajd@hotmail.com

الإهداء

إلى الأحفاد..

خالد

و

عبد اللـه

و

محمد

و

حسن

.. وكل أطفال وشباب العراق والعالم..

.. عسـى أن يكون القادم من الأيام والأعوام مشرقا وبهيّا.

أكرم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

المقدمة 17

الفصل الأول

مفهوم وتطور الفكر الاستراتيجي.. 19

مفهوم الاستراتيجية: 21

مفهوم الادارة الاستراتيجية:.. 22

مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:.. 29

تعريف الادارة الاستراتيجية:.. 30

مظاهر وجوانب الاستراتيجية:... 34

ميزات الادارة الاستراتيجية: 37

النظرتان الشمولية-العامة والتفصيلية-الجزئية للاستراتيجية:... 38

التخطيط الاستراتيجي:.. 39

الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية المنبثقة والاستراتيجية المتحققة: 40

ملامح الفكر الاستراتيجي: 43

مداخل وتنغتون الاربعة:... 44

إتجاهات الادارة الاستراتيجية: 48

اهمية الادارة الاستراتيجية: 53

مستويات الادارة الاستراتيجية: 57

الادارة الاستراتيجية في المنظمات العامة:... 57

الفاعلية الاستراتيجية: 59

مهام ومراحل الادارة الاستراتيجية: 60

نماذج الادارة الاستراتيجية:.. 62

خلاصة الفصل 74

الفصل الثاني

التفكير الاستراتيجي 77
مفهوم التفكير الاستراتيجي: 80
التفكير والتصور الاستراتيجي: 84
تعريف التفكير الاستراتيجي: 87
متطلبات التفكير الاستراتيجي:.. 91
أبعاد التفكير الاستراتيجي:.. 92
مهارات التفكير الاستراتيجي:.. 93
عناصر التفكير الاستراتيجي:.. 95
أهمية التفكير الاستراتيجي:.. 97
التفكير الاستراتيجي ورأس المال الفكري: 98
خصائص المفكر الاستراتيجي:.. 99
نماذج التفكير الاستراتيجي:.. 100
أنماط التفكير الاستراتيجي: 103
خلاصة الفصل 105

الفصل الثالث

التوجه الاستراتيجي..الرؤية والرسالة 109
الرؤية:.. 112
مرتكزات الرؤية:.. 116
خصائص الرؤية الجيدة: 117
اهمية الرؤية وفوائدها: 118
الرسالة:.. 118
تعريف الرسالة:.. 121
مكونات وعناصر الرسالة:.. 123
الغرض الاساس للرسالة والعوامل المؤثرة فيها: 125
خصائص ومواصفات الرسالة:.. 126

المجالات الاساسية للرسالة:.. 129
خلاصة الفصل 130

الفصل الرابع

القصد الاستراتيجي (النيّة) 133
مفهوم القصد الاستراتيجي (النيّة الاستراتيجية):............................. 135
القصد الاستراتيجي نهاية التوجه: 136
القصد الاستراتيجي وتحديات العولمة:...................................... 138
الرؤية جزء من القصد الاستراتيجي:....................................... 138
القصد الاستراتيجي بيان العودة من المستقبل الى الواقع الراهن:................. 140
القصد الاستراتيجي في الممارسة:.. 142
خلاصة الفصل 143

الفصل الخامس

التحليل الاستراتيجي البيئي 147
المسح والرصد البيئي:.. 150
الميزة التنافسية:.. 151
التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية:................................ 153
تحليل البيئة الكلية العامة:... 153
بيئة الصناعة:.. 156
تحليل بيئة الصناعة: 156
إنموذج Austin لتحليل الصناعة والمنافسة: 158
المجموعات الاستراتيجية المتنافسة:....................................... 159
التحليل البيئي:... 160
الفرص والتهديدات: 161
نقاط القوة والضعف: 162
خطوات تحليل بيئة الصناعة: 164
التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:................................. 166

مداخل تحليل البيئة الداخلية:.. 171
خطوات تحليل سلسلة القيمة: 175
مدخل العناصر الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف: 176
إنموذج VRIO: 177
تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة KSFs: 178
المقارنة المرجعية Benchmarking:.. 179

الفصل السادس

الخيار الاستراتيجي وأدوات تحليل محفظة الأعمال.. 183
خطوات صنع الخيار الاستراتيجي: 186
الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap:.. 187
الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة Grand Strategies: 189
نماذج تحليل محفظة الاعمال Portfolio Analysis:.................................... 190
نظرة تقييمية لنماذج تحليل المحفظة:.. 196
خلاصة الفصل 197

الفصل السابع

استراتيجيات الأعمال 199
الاستراتيجيات التنافسية العامة: 203
استراتيجية التميّز:... 206
استراتيجية التركيز:.. 206
التكامل بين بعدي قيادة الكلفة والتميّز: 207
مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة:.. 207
متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة:....................................... 208
الساعة الاستراتيجية:.. 209
استراتيجية المحيط الأزرق:.. 211
العقبات التي تواجه تشكيل استراتيجية المحيط الازرق:.............................. 213
تخفيض المخاطر في تشكيل استراتيجية المحيط الازرق: 214

استراتيجية التحالف والتعاضد:.. 215
مفهوم التحالف الاستراتيجي: 216
متطلبات نجاح التحالف:.. 217
اشكال وبدائل استراتيجية التحالف:.. 217
خلاصة الفصل 219

الفصل الثامن

التنفيذ الاستراتيجي 221
مفهوم وطبيعة وأهمية التنفيذ الاستراتيجي:.. 223
المهام والأدوات اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي:.. 226
عناصر ومحددات التنفيذ الاستراتيجي: 227
مداخل ونماذج التنفيذ الاستراتيجي:.. 228
خلاصة الفصل 235

الفصل التاسع

الرقابة الاستراتيجية 237
مفهوم الرقابة الاستراتيجية:... 239
اهمية الرقابة الاستراتيجية: 240
المستويات الرقابية: 242
خطوات الرقابة الاستراتيجية: 243
المدخل التقليدي للرقابة الاستراتيجية:.. 246
المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية: 246
المدخل النقدي للرقابة الاستراتيجية: 248
الادوات الرقابية:... 249
تقييم الاستراتيجية وقياس الأداء:... 250
تقييم الاستراتيجية:... 252
مدخل المميزات الوصفية:.. 253
المشاكل والعقبات المعوّقة للرقابة الاستراتيجية:...................................... 255

خلاصة الفصل 255
الفصل العاشر
التدقيق الاستراتيجي.. 259
اطار مفاهيمي:... 262
مفهوم وتعريف التدقيق الاستراتيجي: 262
أهمية وميّزات التدقيق الاستراتيجي:.. 271
انواع التدقيق الاستراتيجي وعناصره:.. 272
اختبارات التدقيق الاستراتيجي: 274
نماذج التدقيق الاستراتيجي: 279
المقاييس والآليات:.. 286
التدقيق الاستراتيجي والتقييم: 292
تكنيك Technique وآليات عمل التدقيق الاستراتيجي: 295
خلاصة الفصل 304
الفصل الحادي عشر
الكفايات الجوهرية 307
النشأة والتطور:.. 309
مفهوم الكفايات الجوهرية... 313
تعريف الكفايات الجوهرية:.. 314
خصائص الكفايات الجوهرية:... 316
تحديد الكفايات الجوهرية والصعوبات:... 318
معايير لتحديـد الكفايات الجوهرية: 320
سلسلة القيمة المنقحة والتكامل مع الكفايات الجوهرية:............................ 321
مدخل بناء الكفايات الجوهرية: 324
نماذج الكفايات الجوهرية: 324
خلاصة الفصل 330

الفصل الثاني عشر

استراتيجيات الأعمال المعلوماتية والمعرفية 333
شبكة الانترنيت والبيئة التجارية الالكترونية:... 336
ادارة المعرفة ودعم الاستراتيجية:... 337
عمليات ادارة المعرفة:.. 341
مداخل تقنية المعلومات I.T.: 342
المدخل الابداعي:.. 343
مدخل التعلم: 343
مدخل البيانات – استراتيجية المعرفة:.. 344
أنموذج الموئل لإدارة المعرفة:.. 345
نظم المعلومات I.S. وادارة المعرفة K.M. ودورهما في صنع القرار الاستراتيجي:.... 347
منظمة التعلم:.. 349
استراتيجية ادارة المعرفة: 351
تقنية المعلومات I.T وهيكل السوق: 353
خلاصة الفصل 355

الفصل الثالث عشر

بطاقة التقييم المتوازن.. 357
مفهوم بطاقة التقييم المتوازن BSC: 360
منظورات بطاقة التقييم المتوازن BSC:... 364
بطاقة تقييم الأداء المتوازنBSC بمنظور بيئي – اجتماعي خامس:...................... 367
بطاقة BSC توظّف المنظورين البيئي ورضا العاملين - بستة ابعاد: 368
إنموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام:.. 369
أهمية بطاقة التقييم المتوازن B.S.C:... 371
بطاقة التقييم المتوازن منظومة لتقييم الأداء المنظمي الاستراتيجي: 375
خرائط الاستراتيجية Strategy Maps وسيلة لتنفيذ بطاقة B.S.C:........................ 377
خلاصة الفصل 380

الفصل الرابع عشر

السيناريو الاستراتيجي 383
المفهوم والتطور:.. 386
السيناريو بإعتباره وصفا قصصيا مركزا: 389
مبررات وأهمية السيناريوهات: 389
تعريف السيناريو الاستراتيجي:.. 392
عناصر السـيناريو:.. 394
خصائص ورصانة السيناريو الجيد:.. 395
الافتراضات والمتطلبات الرئيسة لبناء السيناريو:.................................. 395
متطلبات بناء السيناريوهات: 397
خطوات ومراحل بناء السيناريو: 397
مزيج دلفي والسيناريوهات : 407
نماذج وأصناف السيناريوهات:... 409
بناء السيناريو والتفكير الاستراتيجي:... 410
مستلزمات بناء السيناريو: 411
تخطيط السيناريو في شركة شيل Shell للبترول:.................................. 412
اسلوب السيناريو لشركة G.E: 414
خلاصة الفصل 416

الفصل الخامس عشر

الادارة العليا وحاكمية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية 419
المدير الاستراتيجي:... 422
أدوار المدير الاستراتيجي: 422
المسؤولية الاجتماعية والبيئية: 425
مبادئ حوكمة الشركات:... 426
حوكمة المنظمة من منظور استراتيجي:.. 427
مفهوم الحوكمة ومداخلها: 428

مجلس الادارة:.. 430
الحاكمية وإشكالية الاستهلاك في العمل:.. 430
نظريات الحوكمة:.. 432
خلاصة الفصل 436

الفصل السادس عشر

الاستراتيجيات الوظيفية 439
الانتاج والعمليات:.. 441
ادارة الجودة الشاملة TQM:.. 443
ابرز القواسم المشتركة في ادارة الجودة الشاملة: 447
استراتيجية التمويل:.. 450
استراتيجية البحث والتطوير:... 451
استراتيجية ادارة المعرفة K.M. وتقنية المعلومات I.T.: 452
استراتيجية ادارة الموارد البشرية:.. 453
استراتيجية التسويق:.. 454
المزيج التسويقي.. 454
خلاصة الفصل 456

الفصل السابع عشر

الادارة الاستراتيجية الدولية 459
دوافع وأسباب الاستراتجية الدولية: 462
الميزة التنافسية في الاسواق الدولية:.. 464
نشاطات الاستراتيجية الدولية وتنسيقها:... 467
الخيارات الاستراتيجية للمنافسة الدولية: 469
خلاصة الفصل 471

الفصل الثامن عشر

دراسة الحالة 473
مفهوم وتعريف دراسة الحالة:.. 476

خطوات اجرائية لدراسة الحالة: 477

الخطوات المنطقية لدراسة الحالة:.. 480

حالات دراسية 482

دراسة حالة 1: ماركس & سبنسر M&S Marks & Spencer 482

دراسة حالة 2: قصة آخر طلاق Ford & Volkswagen.................................... 491

دراسة حالة 3: شركة ابواب الزينة ODI.. 494

دراسة حالة 4: BMW عام 1999 ضحية فقر الاستراتيجية أم فقر التنفيذ ؟ 495

دراسة حالة 5: شراء Adidas لـشركة Reebok.. 500

خلاصة الفصل 501

المصادر والمراجع 503

المقدمة

ابتداء لابد من القول بأن منظمة بلا استراتيجية محددة المعالم فهي دونما شك تسير على غير هدى مثلها مثل السفينة التي تبحر في عرض البحر بلا دقّة وبلا بوصلة او قصد. و الادارة الاستراتيجية كما يؤكد كبار المفكرين ليست مجموعة من التقنيات الجاهزة او الوصفات المسبقة الاعداد ولكنها تعني التفكير التحليلي واستخدام الموارد والقدرات بغية تحسين العمل والتوجه المستقبلي.

ليس من السهل الاحاطة الجامعة بالإدارة الاستراتيجية اذ ان الفكر الاستراتيجي اخذ يشق طريقه بثقة عالية وتقدم متواصل في مجالاته واهتماماته ونظرياته واغراضه الحيوية وآفاقه الشاملة ومعارفه الثرية، وهو بذلك يثبت أن الادارة الاستراتيجية عصيّة على العزلة والانغلاق او التهميش لأي سبب من الاسباب ولأي تحدّ من التحديات التي تفرضها شروط الثورة التقنية المعلوماتية ووسائل الاتصال الشبكي وما يجره ذلك من تلاشي الابعاد الزمانية والمكانية ومقارباتها الآنية.. الأمر الذي يختصرها ويضعها بإطار زمكاني جديد ينعكس على المنظورات الاستراتيجية وعلى رسائل المنظمة ورؤاها الفانتازية، وهو ما ينسحب على مجمل عمليات الادارة الاستراتيجية ويحتم عليها ضرورة المواكبة والتغيير المتواصل والتجاوز المتسارع للأطر والثوابت النسبية ودورات الانتاج.

فقد يظن البعض ان هذه التحديات والتقنيات المتقدمة اخذت تأكل من جرف الادارة الاستراتيجية وتعيق مديات رؤيتها وتوجهاتها البعيدة وتحشرها في زاوية ضيقة لوضعها في خانة كلاسيكيات الادارة والفكر التنظيمي، غير ان هذا النوع من المداخلات اخذ يتراجع ويتوارى فاسحا المجال الواسع والافق المزدهر للفكر الاستراتيجي وهو يتألق في تجلياته الفلسفية ونظرياته المتجددة وفكره الثاقب الذي تمكّن من استيعاب وتوظيف هذه العوامل والادوات التقنية - المعلوماتية وافرازات ادارة المعرفة K.M بصورة ذكية ضمن اطار التطورات التنظيمية ونجاح المنظمات وتحسين اعمالها، وفي عمليات الابداع والابتكار وبناء الكفايات الجوهرية.

فالإدارة الاستراتيجية تتناول صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي تدعم المنظمة وادارتها وتمكّنها من تحقيق الاهداف الاستراتيجية، لذلك فهي تتضمن جميع التصرفات الادارية التي ترسم وتؤشر معالم الاداء المنظمي على المديين الراهن والبعيد. ومن خلالها

يمكن تأسيس وتصويب توجّه المنظمة نحو المستقبل البعيد والتطوّر والنمو استجابة للعوامل البيئية المتسارعة و سعيا لاغتنام الفرص واستثمارها وتجنب المخاطر والتهديدات.

وفي ضوئه تتضح دلالات حيوية في بقاء المنظمات وتكيّفها لاسيما ضمن مشهد معقّد من عدم التأكد البيئي والاضطرابات الاقتصادية والتقنية والسياسية التي تعصف بعالم اليوم واشتراطات تنافسية شديدة بين المنظمات العامة والخاصة، هذا العالم الذي يشهد تنامي ظاهرة العولمة وتلاشي الحدود المحلية والاقليمية مما ينعكس بشكل تحديات شاخصة على بقاء المنظمات واستجاباتها وضرورة بناء قدراتها وميزتها التنافسية المستدامة من خلال التأكيد على الادارة الاستراتيجية فكرا اصيلا وممارسة جادة ومداخل ونظريات متجددة.

يتضمن هذا الكتاب ثمانية عشر فصلا تتضمن المفاهيم والنظريات والعمليات والمقاربات ودراسة الحالة ومداخل الادارة الاستراتيجية المتداولة وأبرز توجهاتها الحديثة من منظور تكاملي جدلي معاصر شامل الاطار.. لتشكل نافذة تطلّ على آفاق الفكر الاستراتيجي ومفتاحا للمواصلة والاستمرارية ومتابعة البحث العلمي المتقدم في هذا السياق.

نضعه في متناول الدارسين والطلبة الاعزاء بمستوياتهم المختلفة والباحثين والاساتذة الكرام، ونأمل ان يأخذ مكانته التي يستحقها في المكتبة العربية.

ومن الله التوفيق والسداد.

الدكتور أكرم سالم الجنابي

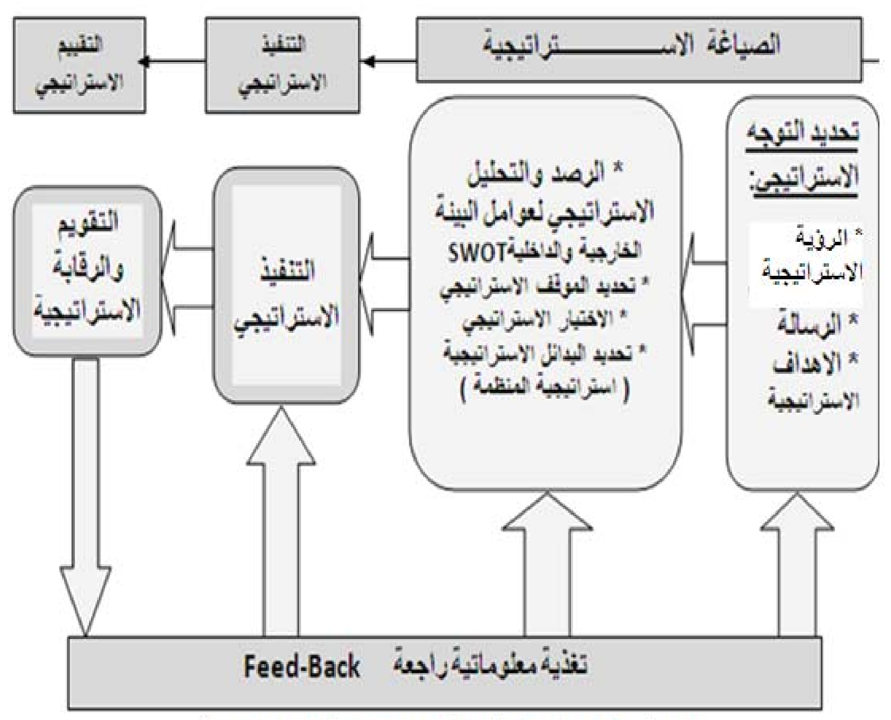
5أيلول 2016 Akramsalem20@hotmail.com

الفصل الأول

مفهوم وتطور الفكر الاستراتيجي

Concept and Evolution of Strategic Thought

- مفهوم الادارة الاستراتيجية
- تعريف الادارة الاستراتيجية
- مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
- مظاهر وجوانب الاستراتيجية
- ميزات الادارة الاستراتيجية
- النظرتان الشمولية والجزئية
- التخطيط الاستراتيجي
- الاستراتيجية المقصودة والمنبثقة والمتحققة
- ملامح الفكر الاستراتيجي
- مداخل وتنغتون Whittington Approaches
- مدارس الفكر الاستراتيجي
- اتجاهات الادارة الاستراتيجية
- اهمية الادارة الاستراتيجية
- مستويات الادارة الاستراتيجية
- الادارة الاستراتيجية في المنظمات العامة
- الفاعلية الاستراتيجية
- مهام ومراحل الادارة الاستراتيجية
- نماذج الادارة الاستراتيجية



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الأول
مفهوم و تطور الفكر الاستراتيجي
Concept and Evolution of Strategic Thought

> الادارة الاستراتيجية ليست مجموعة من الحيل و التقنيات الجاهزة المعلبة !! بل تعني التفكير التحليلي وتكريس كل الموارد والامكانات للعمل .
>
> بيتر دراكر

استراتيجية المنظمة مزيج من التحركات التنافسية والتوجهات العملية التي توظّف لإرضاء الزبائن، حيث تمثل صياغة الاستراتيجية ومن ثم تنفيذها جوهر ادارة منظمات الاعمال والمنظمات العامة على السواء، فالإدارة الاستراتيجية اداة لدعم الموقف واجراء العمليات وكسب ولاء الزبائن ورضاهم من خلال تحقيق اهداف المنظمة. لذلك فان الاستراتيجية تقتضي صنع القرارات الصائبة وذلك بتفضيل واختيار البدائل المناسبة لتوضيح الالتزامات والتوجهات التنافسية.

مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية اصلا مصطلح عسكري يعني الخطة الحربية وفن تخطيط وادارة العمليات الحربية في حدود الامكانات والموارد المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد، كذلك الوسائل والطرق والخطط لتحقيق اهداف بعينها على المدى البعيد اعتمادا على الموارد والادوات المتاحة على المدى القصير. والمصطلح قديم يرجع للكلمة الاغريقية Strato التي تعني الجيش وقد اشتق منها مصطلح Strategos أي فن ادارة وقيادة الحرب.

ولذلك يذهب بعض الكتاب الى ان الاستراتيجية هي اصول القيادة او التخطيط العالي المستوى على النطاق العسكري او السياسي او غيره ضمانا لتحقيق الاهداف. في ضوء ذلك عرف Clausewitz,1780) (الاستراتيجية بأنها فن توزيع واستعمال الوسائط العسكرية لتحقيق الهدف السياسي. وعرفها الجنرال (بوفر، 1970) بأنها فن حوار الارادات باستعمال القوة لحل الخلافات. وعرفها القائد البروسي

Moltke,1857 بأنها المواءمة العملية للوسائل الموضوعة بتصرف القائد لبلـوغ الاهـداف المرسومة. فيما عرفها ليدل هـارت Hart, Liddell بأنهـا فـن توزيـع واسـتعمال الوسـائل العسكرية لتحقيق الاهداف السياسية (هارت، 1978: 16)

وقدّم Hart ثمانية مبـادئ للاسـتراتيجية لخّصـها في متابعـة الاهـداف وعـدم اضـاعتها، واختيار الجبهة الاقل توقعا من جانب العدو، واستثمار حلقة المقاومة الاضـعف، وخـوض العمليات المؤدية الى اهداف مترابطة. والمرونـة في التخطـيط والتشـكيل بمـا يتوافـق مـع الموقف الظرفي، وعدم الزج بكل الامكانات لاسيما عند احتراز العدو وتنبهه، وعدم تسديد الهجوم الى الخط ذاتـه وبالطريقـة نفسـها. مـن ذلـك يتبـين بـأن القاسـم المشـترك لهـذه التعريفات في الاطار العسكري هو انهـا علـم وفـن ينصرفـان الى الخطـط والوسـائل التـي تعالج اوضاع الصراع المختلفة باسـتخدام القـوة بصـورة مبـاشرة او غـير مبـاشرة لتحقيـق الاهداف السياسية. وهنالك مجموعة من الاسـس التـي تحكـم اللعبـة الاسـتراتيجية منهـا الحصول على المبادأة وتحقيق المفاجـأة، والاقتصـاد في القـوى مـع المحافظـة عـلى حريـة العمل وخفة الحركة وتحقيق التعاون والتنسيق بـين جميـع الاطـراف فضـلا عـن اهميـة وحدة القيادة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

بعد ذلك انتقل مفهوم الاستراتيجية الى عـالم الاعـمال للإشـارة الى ادارتهـا و مـا ينبغـي عمله لمواجهة التحركـات الجاريـة والمتوقعـة للمنافسـين. ولـيس هنالـك مـن توافـق بـين الكتاب على مفهوم محدد للإدارة الاستراتيجية لكنها يمكن ان تفهم بأنها ما تفعلـه الادارة العليا بشأن القضايا الحرجة للمنظمة. او انها القرارات الاساسية المرتبطة برسالة المنظمـة وأهدافها، حيث تتضمن الانشطة المهمة والحيوية لتحويل القرارات الى واقع ملموس مـن خلال تحديد ما يتعين على المنظمة فعله وكيفية الوصول الى النهايات.

و تعدّ صـياغة الاسـتراتيجية وتطبيقهـا ذات اولويـة قصـوى وذلـك للحاجـة الماسـة الى تعيين الكيفية والوسائل والاليات التي تدفع اعمال المنظمة الى الامام، وبـدون ذلـك او في غيابه لن تكون لدى المديرين اية خارطة طريق Road-Map او توصيفات مسبقة لـلأداء وبـذا يـؤول مسـار المنظمـة الى الانحـراف والاخفـاق. اضـافة لـذلك فلـدا غيـاب الادارة الاستراتيجية يعني غياب التناغم والانسـجام بـين عنـاصر الاعـمال والمجموعـات والاقسـام والوحدات اضافة الى اختفاء التنسيق والتآزر الاداري التنظيمي وهو أمر محكوم بالتفكك

وتبعثر الجهود والعشوائية. وبالعكس فإن وضع الاستراتيجية الجيـدة وتنفيـذها هـو مـن ابرز العلامات المتميزة للإدارة المرموقة الناجحـة، فوضـع الاسـتراتيجية وصـياغتها مقرونـة دائما بعملية التنفيذ والتطبيق وبشكل متلازم تماما وهي دلالـة واضحـة عـلى تميّـز الادارة العليـا والقيـادة الاسـتراتيجية التـي تسـتوعب بكفـاءة وقـدرة عاليـة جزئيـات العمـل الاسـتراتيجي ومعالمـه الكليـة وديناميكيـة تحولاتـه وتفاعلـه الحـي مـع البيئـة المحيطـة واستجابته للسوق والزبون.

ففي حين يرى البعض ان الإدارة الاسـتراتيجية بالدرجـة الاولى عمليـة تخطـيط بعيـدة المدى غير ان البعض الاخر يرى " انها عملية مبادرة وفعل اكثر من مجرد تخطيط للعمـل فهي العملية الادارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة بإدارة وتوجيـه علاقـة المنظمـة مع بيئتها (Higgins & Vincze 1986: 5) وهي ايضـا وظيفـة المـدير الاسـتراتيجي لأنهـا تبقى دائما في مقدمة مهام الادارة العليا في المنظمـة، فمـن مهامهـا صـاغة رسـالة واضـحة ومحددة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وتحليل الخيـارات والبـدائل المتاحـة وتطبيـق الاسـتراتيجية المناسبة (ياسين، 1998: 16) ويقع على عاتق الادارة العليـا معرفـة الانشـطة الرئيسة للقيام بها من خلال تطوير علاقاتهـا مـع البيئـة وادارة محفظـة الاعـمال بصـورة تحقق ميزة استراتيجية للمنظمة.

والادارة الاستراتيجية تهتم بالحـاضر والمسـتقبل بشـكل متـزامن متواكـب فهـي تصـور مستقبلي ثاقب لواقع حالي متغير، و ردم للهوّة الفاصـلة بـين الحـاضر والمسـتقبل البعيـد بشكل واع. وهي الخط الوهمي الـذي ينسـحب مـن رؤيـا المسـتقبل البعيـد الى الحـاضر الراهن بكل اضطراباته وعوامله وتقلّباته مع قيادة السـعي الـذكي المـنظم والابـداعي الى مقاربتـه واتّبـاع بوصـلة توجهاتـه. وبـذلك تختلـف الادارة الاسـتراتيجية عـن التخطـيط الاستراتيجي الذي يعد عنصرا تقنيا براغماتيا Pragmatic من عناصرهـا المهمـة، و وظيفـة تنبؤية محددة المؤشرات والموارد والتقنيات والبرامج في نطاق زمني باطار الخطة، في حـين ان الاستراتيجية بحث موسّع الافاق وصياغات وتطبيقات رؤيوية متجدّدة على الدوام.

الفرق الجوهري بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هو بمساحة الفجوة The Gap مـا بـين التخطـيط planning وصـنع الاسـتراتيجية strategizing، ولكـن التخطـيط الاسـتراتيجي يـرتبط بالمكـان والزمـان الـذي سـتوجد فيـه المنظمـة بيـنما تـرتبط الإدارة

الاستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العامل الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين، 2001).

و لابد أن يدرك المدير الفارق بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية استراتيجية، وحس استراتيجي، وإدراك استراتيجي، وتوجه استراتيجي يجري التفكير في إطاره، وبين الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات مراحل يجري التحرك بناء عليها (خليف 1999: 16).

الخطوات الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت نهاية الستينيات من القرن الماضي في حقل اطلق عليه سياسات الاعمال Business Policies الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة الانتاجية والتسويقية والموارد البشرية والمالية (الدوري، 2003:27) ومن ثم اصبح يطلق عليه بالإدارة الاستراتيجية نظرا لشمولية اطاره وامكاناته على تمكين المنظمة في بلوغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، واخذ اهتمامه يتسع ليشمل نطاق المنظمة كلها وعلاقاتها مع البيئة وتأثيرات حركة عواملها المتسارعة في سير اعمالها، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وتخصيص الموارد بشكل يتيح اتخاذ القرارات الضرورية وتحديد السياسات التفصيلية للوصول للأهداف المرسومة.

واشار (ياسين، 1998:26) الى ان تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الاعمال ظهر حينما اكد Newman,1951 الى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينيات من القرن الماضي وضع Andrews, Christiansen, Ansoff الاسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الحاجة الى مزج ومقابلة فرص الاعمال مع الموارد التنظيمية حيث استخدم Andrews المدخل المعروف Uni-directon الاتجاه الاحادي ذا الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي، اختبار الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، والذي يعرف بمدرسة التصميم او المطابقة أي النظر الى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.

وظهر الاهتمام بالتحليل البيئي بواسطة مصفوفة SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات اذ اسهم بذلك كل من Miles , Snow & Scholes في عقد

السبعينيات من القرن الماضي. فضلا عن العمل بنماذج تحليل محفظة الاعمال كمصفوفة جماعة بوسطن BCG وجنرال الكتريك GE وإنموذج مكنزي Mckinsey لتنفيذ الاستراتيجية وتطوير صياغاتها وخططها واعمالها.

ولم يحصل التحول الجوهري عن إنموذج مدرسة التصميم الا مطلع الثمانينات من القرن الماضي في إنموذج Porter, 1980 المتعلق بالاستراتيجية التنافسية وتقنيات تحليل بيئة الصناعة والمتنافسين الذي اكد فيه ان جوهر إنموذج التنافس الاستراتيجي يكمن في هيكل الصناعة حيث اسماها بالعوامل الخمسة التي لها تأثير حاسم على استراتيجيات الاعمال والميزة التنافسية. اذ اكد Porter على الاستراتيجية بناء دفاعات ضد القوى التنافسية وايجاد موقع في بيئة الصناعة، وأن لكل منظمة استراتيجيتها التنافسية الشاملة التي تمثل الاهداف ووسائل تحقيقها بواسطة مسح مواضع القوة والضعف ورصد الفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة SWOT بالتفاعل مع القيم الشخصية ورؤى المديرين ومع الاحتياجات والتوقعات المجتمعية. لذا فإن الاستراتيجية بنظر porter هي عملية مواءمة وتكيّف بين عمليات المنظمة وانشطتها وبين البيئة، حيث أن المواءمة الاستراتيجية شرط جوهري لتحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage ولديمومتها Sustainability وتفرّدها بشكل يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

و أكد Porter على مسألة جوهرية وهي أن المفهوم الحديث للاستراتيجية يقتضي تناول الوضع الاستراتيجي للمنظمة بمنظور شامل وعدم التركيز على الفاعلية التشغيلية في تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف وزيادة الانتاجية فقط اذ ان ذلك يفضي الى خطأ قاتل يتمثل في تجاهل الوضع الاستراتيجي للمنظمة (Porter,1998).

غير ان العقد الاخير من ذلك القرن شهد تطورات التقنيات الحاسوبية المعلوماتية المذهلة التي انعكست على فاعلية المنظمات وقدراتها التنظيمية. وظهرت مفاهيم وتطبيقات الكفايات الجوهرية Core competencies التي تعزز ميزة التفوّق التنافسي غير القابلة للتقليد من المنظمات المنافسة، وتعدّ من ابرز عوامل النجاح الحرجة وتأمين المرونة الاستراتيجية للمنظمات ومواجهة التحديات في القرن الحادي والعشرين من خلال الموارد المعرفية الفكرية والتقنيات المتقدمة. كذلك تجسدت تلك التطورات الاستراتيجية في مداخل متقدمة تمثلت في اعادة هندسة الاعمال Re-Eng. والمقارنة

المرجعية Benchmarking وادارة الجودة الشاملة TQM وبطاقة التقويم المتوازن للأداء BSC وادارة الابـداع والابتكـار Recreation & Innovation والريـادة في الاعـمال Entrepreneurship والمنظمة المتعلمة وادارة المعرفة Knowledge Management & Learning org. وغيرها، قد استوعبتها الادارة الاستراتيجية ضمن اطارها الفكري الشـامل وادواتها المرنة ومسـتلزماتها التحليليـة الواسـعة لاسـتجلاء الحـاضر واسـتشراف المسـتقبل وآفاقه.

وأشار (Barber, R.) الى مفهوم الادارة الاسـتراتيجية بأنـه اسـتخدام الوسـائل والمـوارد للسيطرة على الظروف البيئية المحيطة لتحقيق الاهداف من خلال:

- معرفة النهايات او الاهداف التي ينبغي الوصول اليها
- السيطرة على العوامل البيئية
- الموازنة بين الاهداف والوسائل
- تسـليط الضـوء الكـافي عـلى الاغـراض السياسـية التـي تـؤطر هرميـة الاهـداف التنظيمية
- توافق التوجهات والاهداف وتنسيق استخدام الموارد على المسـتويات التنظيميـة كافة
- التحليل الشامل للعوامل والمتغيرات البيئية المحيطة
- مواجهة المخاطرة واحتمالات الفشل خلال خوض عمليات المنافسة

ويرى (Tregoe & Zimmerman,1980) ان الادارة الاستراتيجية هـي تصـور المنظمـة لما تريده وتسعى الى بلوغه مستقبلا، وبذلك تحـدد مثابـات مسـارها وخياراتهـا وأشـكال سلعها او خدماتها المقدمة للزبائن والجمهور.

على الصعيد ذاته فان حقل الادارة الاستراتيجية لا يستند الى نمط واحد مـن التعـاريف اذ ان (Mintzberg,1987) قدم خمسة تعاريف اساسية يكمل بعضها البعض الاخـر كـما في الشـكل (1-1) يطلـق عليهـا Five Ps أي Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective وكالآتي:

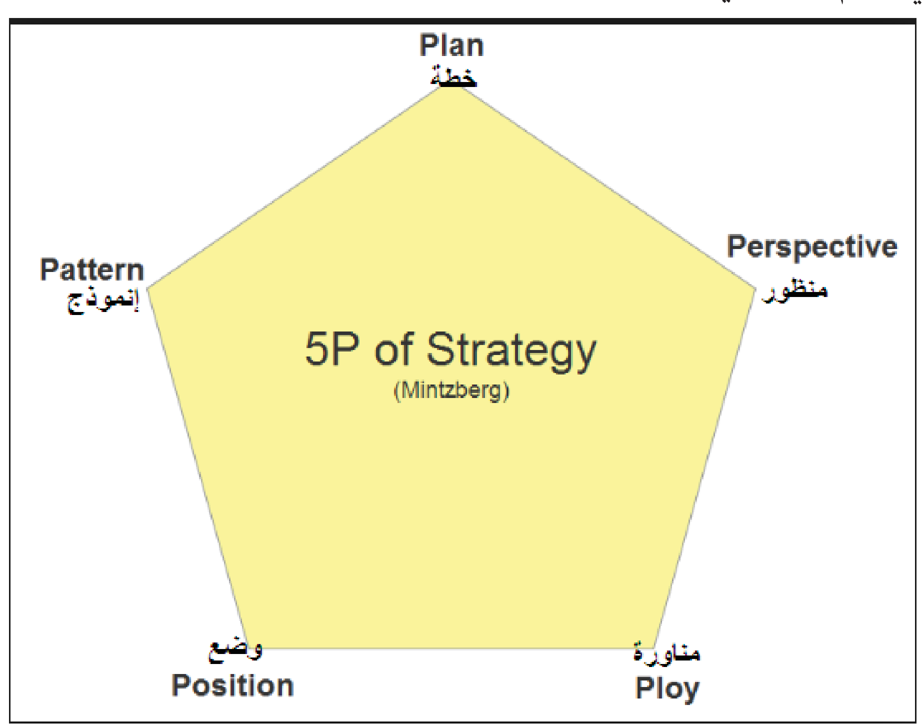
1. الاستراتيجية خطة Strategy as a Plan وينظر اليها كنشاط مقصود للتعامل مع المواقف المتباينة اذ تمتلك الخطة صفتين مهمتين الاولى انهـا تعـد قبـل الانشـطة اللازمـة، والثانية انها تعد لتحقيق اهداف محددة.

2. الاستراتيجية مناورة Strategy as a Ploy اي كخطة عامة او خاصة سعيا لخداع المنافسين ومراوغتهم، وهنا هي اقرب الى التكتيك.

3. الاستراتيجية انموذج Strategy as a Pattern وينظر اليها على انها إنموذج او اسلوب في عملية تدفق الانشطة المختلفة خلال عمليات الحراك والتنفيذ فهي نتاج لعملية التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات.

4. الاستراتيجية وضع Strategy as a Position وينظر اليها هنا كوضع قائم خلال سوق التعامل مع الزبائن، وما تكتسبه من مركز يعكس عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة وعطاؤها القيمي.

5. الاستراتيجية منظور Strategy as a Perspective وتعبر الاستراتيجية من خلال منظورها عن اغراض المنظمة وتصوراتها وتوجهاتها المرتبطة برسالتها وقيمها المحورية التي يسهم ويشترك في تأسيسها العاملون على مختلف المستويات.



الشكل (1-1) تعاريف P5 للاستراتيجية Mintzberg

وأشـار Strickland & Thompson الى الادارة الاسـتراتيجية بأنهـا معنيـة بـالخطط المسـتقبلية للمنظمـة وتحديـد اهـدافها وغاياتهـا البعيـدة واختيـار الاسـلوب والمناسـب للتنفيذ. فيما ذكـر Thomas,1988 بانهـا تلـك الفعاليـات والخطـط البعيـدة الأمـد التـي تضعها المنظمة بما يضمن تحقيق التواؤم بينها وبين رسالتها وبيئتها بصورة كفوءة وفاعلة.

ويشـير (غـراب، 1995) الى مفهـوم الاسـتراتيجية الاداريـة بأنهـا خطـة طويلـة الاجـل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديـدها لمهمتهـا الحاليـة والمسـتقبلية (غراب، 1995: 17).

ويتعلق الامر باتخاذ القرارات الرئيسة ذات التأثير الجوهري على مسـتقبل المنشـأة، اذ تتحدد وظيفة المدير الاستراتيجي باتخـاذ القـرارات التـي تعمـل عـلى تحقيـق الاسـتخدام الافضل للموارد في ظل العوامل البيئية المتغيرة. ولقد مرت هذه القرارات بمراحل تاريخية في مسار التطور والنضـوج، كانـت المرحلـة الاولى منصـبة عـلى ترشـيد القـرارات الاداريـة للتعامل مع المتغيرات اليومية والقصيرة الاجـل، وتضـمنت المرحلـة الثانيـة مزايـا السـعي للتنبؤ بالمسـتقبل من خـلال الوظيفـة التخطيطيـة والمتابعـة الرقابيـة المتعلقـة بالأنشـطة التشغيلية وتوظيف الموازنات التخطيطية السنوية واقتصرت عـلى ذلـك ولم تتعـداه نحـو المستقبل البعيد. غير ان المرحلة الثالثـة تيقظـت الى قصـور مـديات الموازنـات التقديريـة السنوية فانتقلت نحو التخطيط الطويل الاجل للتعامل مع التغـيرات المسـتقبلية والتنبـؤ بآفاقه بتوظيف ادوات التحليل الاحصائي والتقني المعلوماتي المتقدم.

غير ان القفزة النوعية الحقيقية جاءت مع بلورة الاطر الفكرية والنظريـة والتطبيقيـة للإدارة الاستراتيجية التي يضطلع بها القادة الاستراتيجيون تعـاملا مـع المتغـيرات و الـرؤى المستقبلية والسيناريوهات المحتملة الحدوث.

مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

لعل مفهوم الادارة الاستراتيجية قد القى جانبا مهما من الضوء على مراحل تطور الفكر الاستراتيجي وبداياته وبعض محطاته المهمة، ولكن من الممكن تقسيم هذه المراحل الى اربع تحولات بارزة استنادا الى Glueck , 1980 وهي:

1. التخطيط المالي
2. التخطيط المستند على التنبؤ
3. التخطيط الاستراتيجي
4. الادارة الاستراتيجية

- المرحلة الأولى/التخطيط المالي، اعتمادا على تخطيط الموازنات السنوية Budgets التي تقوم بها المنظمات من خلال التخصيصات والانفاق المتوقعة للسنة القادمة، و يتعلق بشكل كبير على خبرة المدير التنفيذي وفريق الادارة العليا بالمنتجات والاسواق وطبيعة المنافسة.

- المرحلة الثانية /التخطيط المستند على التنبؤ، وتميزت بالتخطيط الطويل الاجل القائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات قادمة بعيدة الامد فضلا عن توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو. وأن تزايد عدد المنتجات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة ادت الى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغييرات في البيئة الخارجية ومن اهمها تحليل الاتجاه العام، وقد ركزت على الامكانات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على اجراء بعض التعديلات على خطط الاعوام الماضية لتصبح خططا مستقبلية.

- المرحلة الثالثة / التخطيط الاستراتيجي، ظهرت في الربع الاخير من القرن الماضي اذ حصل تحوّل نحو التخطيط الموجه بالتأثير الخارجي فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط اخذت المنظمات تركز على مقومات السوق والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة، وتميزت بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة اضافة الى اعادة تقييم عروض المنتجات ومنتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون من خلال دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة وتحليل محفظة الاعمال Portfolio.

- المرحلة الرابعة /الادارة الاستراتيجية، ابتدأت في العقدين الاخيرين من القرن الماضي ومازالت مستمرة، وقد اكدت على ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الاخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ.

وأدى ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها بمرحلتها الرابعة وتبلورها الى التحول من الاعتماد بشكل رئيس على التنبؤات الكمية والتعاطي مع البيانات والمؤشرات المحددة الى الاستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن والاسواق وسلسلة القيمة وقدرات المنظمة وكفاياتها الجوهرية والتركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما اتاح مرونة كبيرة في التخطيط واعطاء دفع نوعي للتفكير الابداعي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة وتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.

تعريف الادارة الاستراتيجية:

يمكن الاخذ بباقة من التعاريف المهمة في الادارة الاستراتيجية التي يعبر كل منها عن زاوية النظر او المنظور الفكري للكتاب والمرحلة الزمنية لتطور مفهومها وعناصرها النظرية، وكالآتي:

- عملية انجاز رسالة المنظمة من خلال ادارة وتوجيه علاقاتها مع البيئة (Higgins & Vincze,1995: 5)

- تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها على وفق تصور لنوع العمليات التي يتطلب القيام بها على المدى البعيد والاهداف التي ينبغي ان تحققها (Ansoff,1965: 43)

- خطة تتضمن اختيارا مدروسا لمجموعة من الانشطة لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وتمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول الى الغايات التي تصبو اليها في تقديم تشكيلة من المنتجات او الخدمات ذات القيمة المميزة للزبائن بالمقارنة مع المنافسين (Porter,1986).

- أداة تقويم البدائل باستخدام معايير معينة واختيار البديل او مجموعة البدائل التي توصل المنظمة نحو تحقيق اهدافها الرئيسة (Boseman & Phatak,1989)

- عملية تحديد الاهداف والخطط والسياسات المتواءمة مع واقع بيئة الصناعة، وتحديد وتقويم البدائل واختيار البديل الاستراتيجي الافضل في اطار تحقيق المهام والاهداف الاستراتيجية (Byars,1992)

- منظومة من الخطط والاهداف والسياسات المتعلقة بتحقيق التواؤم بين موارد المنظمة والظرف البيئي المحيط للوصول الى الاهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (Dess & Miller,1993)

- العمليات التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة وبيئة الصناعة بواسطة صياغة الاهداف والآليات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الاعمال الخاصة بها (Kotler et al ,2012:57)

- سلسلة الالتزامات والقرارات والافعال اللازمة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات اداء عالية (Pearce & Robinson,2003: 35)

- مجموعة القرارات والممارسات الادارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتكوين ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق اهدافها بطريق متميز (Glueck, 1980)

- تصور لما تريده المنظمة مستقبلا وتسعى الى بلوغه بتحديد خياراتها ومسارها وأشكال سلعها او خدماتها التي تقدمها للزبون (Tregoe & Zimerman, 1980)

- مطابقة بين ما تستطيع المنظمة عمله في تحديد عناصر القوة والضعف، وما يجب ان تفعله لاستثمار الفرص والتهديدات البيئية Andrew,2000: 56

- علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية في المنظمة والتي تمكنها من تحقيق اهدافها (David,2011: 87)

- العملية الادارية التي يتم فيها تكوين رؤيا استراتيجية واعداد الاهداف وابتكار استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتنفيذها، ومن ثم بمرور الوقت تحدّد التعديلات المناسبة اللازمة لتصحيح الرؤية والاهداف والاستراتيجية والتنفيذ (Thompson & Strickland,2003: 6)

- خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية القائمة على تحديد نطاق المنتجات والاسواق التي تتعامل بها واستخدامات الموارد المتاحة لها والتفوق التنافسي الذي تتمتع بها وأثر التوافق بين وظائفها الادارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها

من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول الى اهدافها وغاياتها وأغراضها الاساسية بشكل متوازن (غراب، 1995:17)

- تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك يهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي، 1999:33)
- الافكار والانشطة التي تعمل على تأمين مستقبل المنظمة (Macmillan & Tampoe,2000: 348)
- الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة (Thomas, 1988:15)
- الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم (Jauch & Glueck,1988:11)
- الانموذج الذي تتكامل فيه الاهداف الرئيسة والسياسات والاجراءات ومتابعة انشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام (Quinn,1980:6)
- عملية مستمرة لتنظيم الموارد والقرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة والجهود الكفيلة لتنفيذها وتقييم النتائج بواسطة منظومة معلوماتية متكاملة وفعالة (Drucker,1974:74)
- رسم توجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد بشكل يسمح لها بتحقيق المزية التي تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية وتلبية احتياجات السوق وتوقعات اصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد المتاحة (Johnson et al,2008)
- الافعال والانشطة التي تصمّم وتنفذ لإنجاز أهداف واغراض معينة (Thompson & Martin,2010)
- منظومة تتكون من التحليل واتخاذ القرارات وتنفيذ الالتزامات المنظمية من اجل خلق وإدامة الميزة التنافسية(Dess et al, 2007: 5)

- خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية تحقيق المنظمة لأغراضها وأهدافها التي من شأنها تعظيم المزية التنافسية للمنظمة (Wheelen & Hunger ,2012)
- الافعال والالتزامات المتكاملة والمتناسقة المصممة لبناء واستثمار الكفايات الجوهرية وتحقيق المزايا التنافسية (Hitt et al , 2001)
- خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة من الافكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق اهداف المنظمة عبر توظيف الموارد والقدرات والكفايات الجوهرية التي تمتلكها لاستثمار الفرص وتلافي التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها او تحويل الاخيرة الى فرصة قابلة للاستثمار (رشيد، وجلاب،2015:23)

عناصر التعريف:

في ضوء التعريفات التي تم تناولها يمكننا من خلال تحليلها عرض باقة من عناصرها ومبادئها واسسها المستمدة منها و كما يأتي:

- عملية الوصول الى رسالة المنظمة وانجازها
- تصور لما تريده المنظمة مستقبلا وتسعى الى بلوغه
- ادارة العلاقات بين المنظمة والبيئة
- شكل العلاقة بين المنظمة وبيئة الصناعة
- صياغة آليات النمو وتحديد محفظة الاعمال
- القرارات اللازمة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات اداء عالية
- تحديد التوجه الاستراتيجي
- تكوين ميزة تنافسية مستدامة
- مطابقة بين عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات البيئية
- علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية
- تأسيس توجه طويل المدى لأداء المنظمة و وظائفها
- خطة طويلة الأجل لاتخاذ القرارات ولتحديد مهمتها الحالية والمستقبلية
- تأمين مستقبل المنظمة
- تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة
- خطة موحدة شاملة متفاعلة تربط المزايا الاستراتيجية بالتحديات البيئية

- إنموذج تتكامل فيه الاهداف الرئيسة والسياسات والاجراءات للتأكد من تحقيق الترابط
- عمليـة مسـتمرة لتنظـيم المـوارد والقـرارات وتنفيـذها وتقيـيم النتـائج بواسـطة منظومة معلوماتية متكاملة وفعالة
- تلبية احتياجات السوق وتوقعات اصحاب المصـالح مـن خـلال تشـكيلة المـوارد المتاحة
- خطة رئيسة شاملة لتحقيق أغراض المنظمة وأهدافها
- الافعال والالتزامات المتكاملة المصممة لبناء واستثمار الكفايات الجوهرية
- خطة تتضمن اختيارا مدروسا لمجموعة مـن الانشـطة لتحقيـق مركـز تنـافسي في السوق

مظاهر وجوانب الاستراتيجية:

للاسـتراتيجية جوانـب ومظـاهر وأركـان عديـدة، ومـن ابرزهـا (Macmillan & Tampoe,2000:21):

1. الاستراتيجية باعتبارها بيانا للنهايات، والغرض، والقصد: الغـرض او القصـد يجـب ان يعمل كدافع نحو المسـتقبل، اذ ان مهمـة الاسـتراتيجية هـو تعيـين وتوضـيح الغـرض، وذلك يتطلب خلق الرؤى المستقبلية الجديدة لإلهام المنظمة وتعظيم جهودهـا وتوسـيع آفقها.
2. الاستراتيجية باعتبارها خطة عاليـة المسـتوى: تهـتم الاسـتراتيجية بالوسـائل التـي بواسطتها يمكن انجاز القصد او الغرض، لذلك فإنها تعرف هـذه الوسـائل بعبـارات عامـة وعريضة للإجابة عن التساؤلات من قبيل: من، متى، اين، كيف، وبماذا، اذ ان الاستراتيجية تتطور الى خطة او لربما الى مجموعة من الخطط بأفق ومنظور وتركيز متفاوت. انـه لمـن المستحيل اقامة حد فاصل بين الاستراتيجية والخطة. وبشكل عام فان الاسـتراتيجية تنحـى لان تكون في المستوى الاعلى لتأخذ نظرة كلية، فيما تنحى الخطط لان تكون اكثر تفصيلا، واكثر تكميما (كميا)، واكثر تحديدا للأوقات والمسؤوليات.
3. الاسـتراتيجية باعتبارهـا أداة للتغلـب عـلى المنافسـين: العديـد مـن الافكـار ذات العلاقـة بالاسـتراتيجية مشـتقة مـن مناظرتهـا للحـرب واللعـب War and Games،

وأحد غايات الاستراتيجية هو الفوز الذي يعني التغلب على العدو او المنـافس في اللعبـة. ان الشركات لها ايضا استراتيجيات للمناورة مع المنافسين بأوقات معينة وفي انـواع معينـة من الاعمال.

4. الاستراتيجية باعتبارها عنصرا من عناصر القيادة: الاستراتيجية لهـا مشـتركات مـع القيـادة، وصـياغة الاسـتراتيجية احـدى المسـؤوليات القـادة، فـلا أحـد يسـتطيع ان يقـود المنشأة اذا كان غير متوافقا مع استراتيجيتها، وبالعكس فان المـنظمات التـي بـلا قـادة او التي تقاد بشكل غير مؤهل فأنها تعـين اسـتراتيجياتها بصـعوبة وبغـير وضـوح حتـى وان استمرت بوظائفها وانشطتها اليوميـة. وحيـنما يتبـدل القـادة فـان الاسـتراتيجيات تنحـى للتغيير، وبالعكس فحينما تحتاج الاستراتيجية للتغيير فان من الضروري تعيين قائد جديد، اذ ان تغيير القائد يمكن ان يكون رمزا لتغيير الاستراتيجية القائمـة وفرصـة لتعيـين شـخص يحمـل اسـلوب اسـتراتيجي ملائـم لاسـتراتيجية جديـدة، وعـلى سـبيل المثـال قـد تكـون الاستراتيجية علاجية او قد تكون استراتيجية لبناء المنشأة على مدى سنوات.

5. الاستراتيجية باعتبارها اتخاذا لوضع إزاء المسـتقبل: الاسـتراتيجية يمكـن ان تكـون استعدادا ازاء عدم التأكد المستقبلي، فبعض الاتجاهات يمكن ان تكون واضحة لكن بعض التغيرات التي ربما تظهر يمكن ان تخالف الاتجاه العام، وبالرغم من ان جميع الاتجاهات تـؤول الى الانتهـاء ولكـن غالبـا يصـعب الـتكهن بتحولاتهـا المفصـلية، فأحـد اغـراض الاسـتراتيجية عـلى هـذا الاسـاس هـو لاتخـاذ تموضـع او وضـع للمنشـأة ازاء المسـتقبل Positioning for the future.

6. الاستراتيجية باعتبارها بناء للقدرة: هنالك قدرات معينة يمكن ان تحسـن فـرص النجاح المستقبلي، لذا فان الاستراتيجية تسعى للارتباط بهذه القدرات. ان قدرات المنشـأة يمكن ان تكون استثنائية او فريدة، كذلك فجوهر اي مشروع قابـل للتعريـف جزئيـا مـن خلال مجموعة من المهارات الفريدة وخبرات العـاملين وفـرق العمـل، حيـث يمكـن بنـاء القدرات الاستراتيجية باستثمار هذا التفرّد.

7. الاستراتيجية باعتبارها مواءمة بين القدرات والفرص: احـدى غايـات الاسـتراتيجية هـو تحقيـق البقـاء والنجـاح المسـتقبلي، أي نجـاح النتـائج مـن خـلال المطابقـة الجيـدة بـين قـدرات المنشـأة والفـرص لتلبيـة احتياجـات الزبـائن بصـورة افضـل مـن المنافسـين،

حيث ان جانبا مـن جوانـب الاسـتراتيجية هـو لتحسـين المواءمـة بـين القـدرات والفـرص المتاحة في سبيل ان يكون العمل اكثر نجاحا.

8. الاستراتيجية باعتبارها نتيجة لانغماس عميق بالأعمال: هذا الجانب يتعارض مـع فكرة الاسـتراتيجية كتفكـير متحـرر منفصـل عـن العمـل، لقـد وضـع Mintzberg,1987 العبارة الاتية " تشبه صياغة الاستراتيجية استخدام الخزاف الذي يضع كتلـة طـين الخـزف على عجلة، فبينما يقصد الخزاف اصلا تكوينا معينا للقطعة فإن الشكل النهائي لها يعتمـد ايضا على التفاعل بين أيادي الخزاف مع كتلة الطين وهـو يلـف حـول محـور العجلـة. ان المشاريع اليابانية تبرز جودتها بشكل خاص حين تسمح لاستراتيجياتها بالبزوغ مـن خـلال عمق انخراط وانغماس المديرين بالأعمال اكثر من تكوين الصياغات الاستراتيجية.

9. الاستراتيجية باعتبارها نمطا سـلوكيا نـاجما عـن الثقافـة الضـمنية للمنظمـة: كـل منشأة لها ثقافتها الخاصة، وهذه الثقافة ترصد بسهولة لكن يـتم تغييرهـا بصـعوبة، وأن الاستراتيجيات التي تتبناها المنشأة يمكن ان تتحدد جزئيا بهذه الثقافـة، فالعـاملون يـرون العالم الخارجي من خلال منظورهم المقيّـد الـذي يـؤثر عـلى أي شيء يعملونـه ويتغلغـل ضمن الاستراتيجية، وعلى الرغم من ان الثقافة صعبة التقليد فإنها تكـون مصـدرا للميـزة التنافسية.

10. الاستراتيجية باعتبارها إنموذجا ناشئا عـن السـلوك النـاجح: بعـض الاسـتراتيجيات تنفذ بالمجمل وبالشكل الذي تصـاغ فيـه، وبالمثـل فـان اسـباب النجـاح حـين تحلـل بـأثر رجعي يمكن ان تكون مختلفة عن المتوقع مقدما، جـزء مـن الاسـتراتيجية يكـون معروفـا كنمط يقاد الى النجاح حتى وان كانت هذه الانماط تـبرز صـدفة اكـثر مـن كونهـا نتيجـة لإجراءات مخططة.

ميزات الادارة الاستراتيجية:

هنالك اربع ميزات وخصائص اساسية للإدارة الاستراتيجية وهي (Dess et al 2007:12,):

اولا: توجيه المنظمة نحو الاهداف والغايات الكلية: ويعني ذلك ان اهتمام الادارة الاستراتيجية يغطي مستوى المنظمة بصورة شاملة وليس جزئية خلال الاقسام الوظيفية بشكل متفرق، اذ ان المظلة الاستراتيجية تدير التنسيق بين الاجزاء والاقسام والقرارات وتعمل على توافقها وانسجامها نحو الاهداف العامة الكلية.

ثانيا: تشرك العديد من اصحاب المصالح Stakeholders في صنع القرار: لما كان اصحاب المصالح من المالكين حملة الاسهم والعاملين والزبائن والمجهزين والرأي الاجتماعي العام.. هم ذوو المصلحة والصلة المباشرة بعمل ونشاط المنظمة ونجاحها وعلاقاتها فإن اشراكهم في بصورة متوازنة في صنع القرارات المهمة والحاسمة وفي الوظيفة الرقابية والتدقيقية امر ضروري للتأكد من صواب المسار وتصحيح الانحراف وتقويمه.

ثالثا: تحرص على دمج المنظورين القريب الأمد والبعيد الأمد: ان الاهتمام بالرؤيا المستقبلية وما ينبغي ان تكون عليه المنظمة على المدى البعيد لا يعني ابدا التخلي عن اهتماماتها التشغيلية الحالية وعلى الأمد القريب المنظور، فلابد من أن يسير هذان الخطان في المنظورين القريب والبعيد بصورة متوازية ومتضافرة.

رابعا: تقوم بالمفاضلة بين الكفاءة والفاعلية: في الوقت الذي تتعامل فيه قيادة المنظمة مع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيرات الجوهرية والعلاقات مع البيئة الخارجية فإنه لا مناص من تعاملها مع القرارات التشغيلية ذات الصلة بالأنشطة الوظيفية الانتاجية والشرائية والمالية والتسويقية والبشرية والمعلوماتية. وهو ما يحتم تحقيق الموازنة بين الفاعلية المعنية بعمل الاشياء الصحيحة وهو انعكاس لنجاحها الاستراتيجي في تحقيق الاداء المنظمي، والكفاءة المعنية بعمل الاشياء بطريقة صحيحة وهو انعكاس لنجاح تقنياتها التشغيلية وأدائها الوظيفي.

النظرتان الشمولية-العامة والتفصيلية-الجزئية للاستراتيجية:

يبرز بشكل دائم جدل بين كتاب الادارة الاستراتيجية يتعلق بالتجاذب بين النظرة الشمولية العامة والنظرة الجزئية التفصيلية، وينعكس هذا الجدل على الطروحات الفلسفية لتناول الفكر الاستراتيجي من خلال هاتين الزاويتين.

فقد ذهب Macmillan & Tampoe,2000 الى اعتبار الاستراتيجية خطة عالية المستوى تهتم بانجاز القصد الاستراتيجي للمنظمة وهي تنحى لان تكون في المستوى الاعلى وتأخذ نظرة كلية ذات منظور شامل متكامل فيما تنحى الخطط الفرعية لان تكون اكثر تفصيلا واكثر تكميما (كميا). وذهب (Hax & Majluf, 1986)الى ان من ابرز ابعاد الاستراتيجية هو تحديد المهام الادارية ذات الطبيعة الاستثنائية المهمة سواء على مستوى المنظمة او المستويات الوظيفية، وانها تمثل نمطا متماسكا وموحدا ومتكاملا لقرارات المنظمة للتعبير عن القصد الاستراتيجي.

ونرى بأن هذا التجاذب والجدل يتفاعل ايجابيا ويتطور لصالح دعم عمليات التشخيص والتحليل الموضوعي والذاتي لمواضع القوة والضعف واغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تواجه المنظمة في بيئتها حاليا ومستقبلا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، اذ من الضروري ان تتناغم وتتواكب الخطوات على الجانبين الجزئي التفصيلي ذي الصلة المباشرة بمجريات الواقع المعاش والمشاكل العملية التفصيلية والاجراءات التنفيذية على المستوى العملياتي الذي يمثل ويلامس مباشرة المستوى الميداني التشغيلي للمنظمة وبين الجانب الشمولي الكلي حيث تتم دراسة المنظمة كنظام عام متكامل في سياق توحيد وتنسيق الافكار والمعطيات التي تبتدئ عادة بصياغة الرسالة والاهداف الاستراتيجية المستمدة من الرؤيا.

ان أي مدخل استراتيجي يتجاوز هذا المنهج التكاملي بين الاطار الشمولي العام الرامي لتأسيس وتركيب وصياغة الخطة الاستراتيجية وتوجهاتها من جهة والاطار الجزئي الخاص الرامي الى البناء على اسس صلبة تفصيلية لسياقات الاعمال التنفيذية، هو بلا ادنى شك افراغ لمحتوى الادارة الاستراتيجية وصدقية قراراتها التي يجب ان تتأسس على الواقعية الحيّة والسعي لردم الفجوة بين الحاضر الميداني والمستقبل البعيد المدى.

التخطيط الاستراتيجي:

تكتسب كفاءة التنظيم وفاعليته اهمية خاصة لتحقيق الاستمرارية والبقاء على المدى الطويل، وتعد الادارة الاستراتيجية الاداة الرئيسة لذلك، ومن اكثر مهام الادارة العليا اهمية هو التخطيط الاستراتيجي الذي يتمثل في عملية المواءمة بين عناصر التنظيم والظروف البيئية وقيم واهداف الادارة واصحاب المصالح بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية ويؤدي الى تحقيق اهدافه في تعاملها مع المستقبل المنظور و البعيد.

لقد ظهر البعض في السنوات الاخيرة منتقدين الرؤيا التقليدية للتخطيط الاستراتيجي، ولديهم ثلاثة انتقادات رئيسة لموديل التخطيط الرسمي.. الانتقاد الاول يركز على عدم امكانية التنبؤ او الاستدلال عن العالم الحقيقي، اما الانتقاد الثاني فيؤكد ان المستوى الادنى من المديرين يمكن ان يأدي دورا مهما في عمليات الادارة الاستراتيجية،اما الانتقاد الثالث فيكشف ان الاستراتيجيات الناجحة غالبا ما تكون ناتجة عن موهبة اكتشاف الاشياء عن طريق الصدفة وليست ناتجة عن الاستراتيجية العقلانية. ان المنتقدين لأنظمة التخطيط الرسمي بينوا بأننا نعيش في عالم يسيطر عليه عدم التأكد والتعقيد والغموض (القيسي والطائي، 2014: 64).

ولكن على الرغم من هذه الانتقادات.. تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسة للمدراء الاستراتيجيين والادارة العليا حيث يجب عليهم القيام بإدارة هذه العملية وينبغي لهم ان يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الاهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق اهداف المنظمة (الدوري، 2003: 42).

ولما كان اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذا تأثير محوري على مستقبل التنظيم فان ذلك يكون من حق الادارة العليا وواجبها فهي التي تمثل حلقة الوصل بين التنظيم وبيئته.. ان ضخامة بعض التنظيمات وتعقدها يؤدي الى اتمام جمع المعلومات واتخاذ القرارات على مستوى الاقسام التابعة مع قيام الادارة العليا بمتابعة ادائها وتخصيص الموارد والقيام بوصل التنظيم ككل ببيئته. وهناك اسباب منطقية للأخذ بالأسلوب الرسمي للتخطيط الاستراتيجي ومنها (غراب، 1995: 11):

- وضع وتطوير اهداف التنظيم وأغراضه
- المساعدة في تعريف الموضوعات الاستراتيجية ذات الاهمية

- المساعدة في تخصيص الموارد الاستراتيجية
- التنسيق والتكامل في تنظيمات الاعمال المعقدة
- تدريب وتنمية وتطوير قدرات مديري المستقبل
- المساعدة في تقويم الادارة الوسطى والعليا
- المساعدة على تنمية فكر الادارة العليا

ومع ان انظمة التخطيط تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وآثاره الايجابية على الاداء الا ان عددا من الكتاب يشكك بقدرات منظومات التخطيط وفاعليتها ومنهم Mintzberg الذي اخذ يسير في تيار الصياغة المنبثقة للاستراتيجية Deliberated ويميل اليها نظرا لتلبيتها العوامل المستجدة في السياق الديناميكي للتنفيذ وتفاعله مع التغذية الراجعة بشكل آني ومستمر، وفوق ذلك فان هنالك من يؤكد على اخفاق التنبؤ المستقبلي في عملية التخطيط البعيد المدى نظرا لظروف عدم الاستقرار والتعقد البيئي وظهور غير المتوقع او المحسوب على طول الخط، لذلك اصبح من المستحيل امتداد حلقات الماضي وتكرارها او تحويرها الهامشي وإعادة سحب امتدادها نحو المستقبل بعملية التخطيط الرسمي.

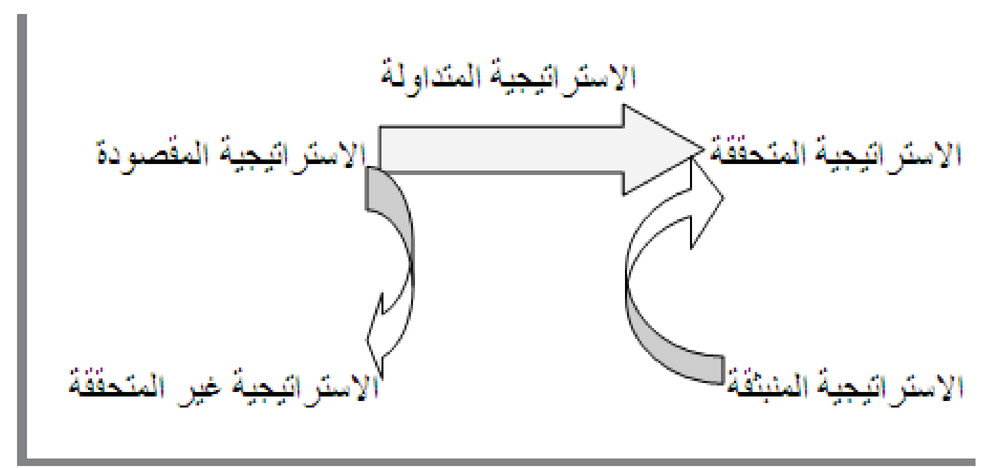
وعلى الرغم من ان بعض الاستراتيجيات ذات القيمة العالية تنبثق انبثاقا وبصورة طارئة دون تخطيط مسبق خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي وما ينجم عنها من متغيرات بيئية وأحداث ومستجدات تستدعي اعادة الصياغة الاستراتيجية المستمرة، غير أن القيادة الاستراتيجية تبقى تتولى دور المخطط وتنسيق عملياته على مختلف المستويات وتطوير معطياته وخططه.

إزاء هذه المعطيات وعدم امكانية التنبؤ بالمستقبل برزت اهمية تخطيط السيناريو كمدخل ريادي للتخطيط الاستراتيجي المتقدم للشركات.

الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية المنبثقة والاستراتيجية المتحققة:

بتأثير حراك المتغيرات البيئية والعوامل التقنية وموارد المنظمة ديناميكيا فإن الاستراتيجية المخططة من قبل الادارة العليا اصلا او المقصودة Intended Strategy لابد ان تقف عاجزة عن مواكبة هذه التطورات الواقعية الطارئة خلال التنفيذ. لذلك اكد (Mintzberg,1994) على اهمية اعتماد إنموذج استراتيجي مرن وواقعي قادر على

مجاراة التغيرات الميدانية خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي وعدم تسمّر الاستراتيجية المقصودة Intended Strategy على صياغة متقادمة و جامدة تخفق في التكيف ضمن سياقات المواقف والظروف البيئية للخروج ببدائل وخيارات وقرارات استراتيجية متجددة ومناسبة تلبي الاشتراطات الفعلية لتأسيس وإرساء الاستراتيجية المتحققة Realized Strategy من خلال تفاعل الاستراتيجية المتداولة Deliberate Strategy ميدانيا مع الاستراتيجية المنبثقة Emergent Strategy اثناء الممارسة العملياتية، كما في الشكل (1-2).

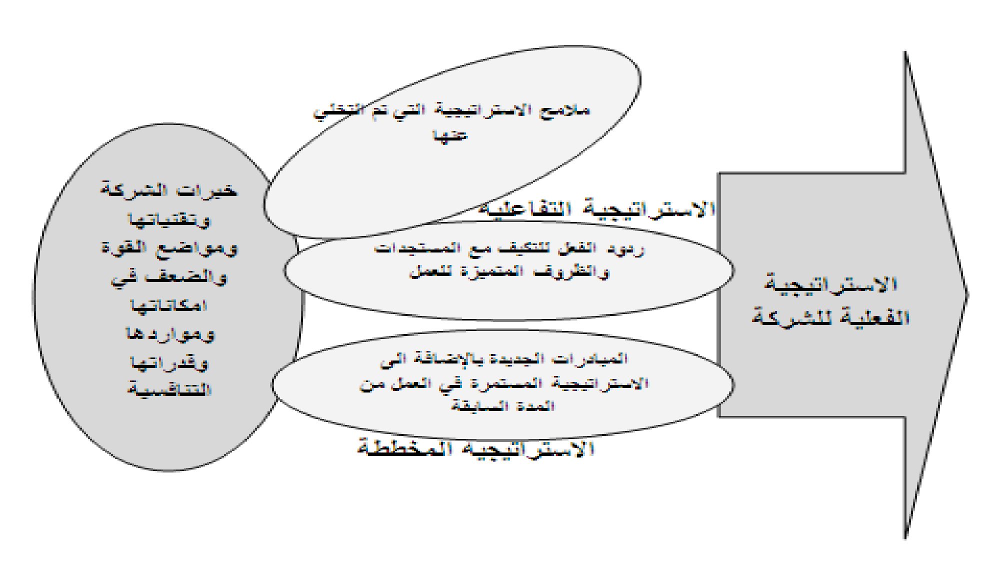


الشكل (1-2) الاستراتيجية المتحققة والاستراتيجية المقصودة: عادة ليستا متماثلتين

Source: Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985)"Of Strategies: Deliberate and Emergent " Strategic Management Journal, vol. 6,pp:257-272

فالاستراتيجيات المنبثقة في سياقات التطبيق هي الاستراتيجيات الناجحة والفاعلة استنادا الى Mintzberg,1994 إذ أن الادارة الاستراتيجية معنيّة تماما بالتداخل الضروري وإدراك التوقيت الصائب لاجراءات التكييف اللازم واحتضان الاستراتيجية المنبثقة وإعادة النظر بالصياغة والتخطيط المسبقين على وفق منظور متفتح واع لأهمية التقويم والمراجعة دون التخلي النهائي عن الاستراتيجية المخططة وانما عن عناصرها السلبية وغير المجدية.

وعلى الوتيرة ذاتها فقد اشار (Thompson & Strickland,2003: 12) الى آليات تكوّن الاستراتيجية الفعلية - المتحققة للشركة من مزيج من (1) الاعمال المقصودة او المخططة (2) ردود الافعال في مواجهة التطورات الطارئة او المنبثقة وأحوال السوق والمؤثرات التنافسية (3) المعرفة المتراكمة للمنظمة بمرور الزمن، كما في الشكل (1-3) اذ لا يقتصر دور الادارة على تنفيذ ما يخططه المديرون مسبقا وتتبعونه بقصدية كجزء من خطة استراتيجية حالمة، فمن الطبيعي ان تتغير استراتيجية المديرين المخططة الى صورة مختلفة عند اضافة سمات استراتيجية جديدة وعند حذف سمات اخرى استجابة لأحوال السوق المتغيرة وتغير احتياجات الزبائن ومناورات الشركات المنافسة، ومن خلال التعرف على ما ينجح وما لا ينجح بشكل جيد اضافة الى الفرص والتهديدات المستجدة والاحداث غير المتوقعة، والتفكير الايجابي فيما يتعلق بكيفية تحسين الاستراتيجية وتطويرها، حيث أن احوال العمل المستقبلية ليست مؤكدة وهو ما يمنع المديرين من تخطيط جميع الافعال الاستراتيجية مسبقا بلا خبرة او معرفة وبلا نظرة شاملة لإمكانات التحسين، وبلا شك فان اعمال الشركة المخططة او التفاعلية لابد ان تتوافق مع قدراتها والامكانات التنافسية المتاحة.



الشكل (1-3) الاستراتيجية الفعلية للشركة تخطط جزئيا وردّا للفعل جزئيا

Source: Thompson Arthur A. & Strickland, A.J.(2003)"Strategic Management "McGraw-Hill, Boston

ملامح الفكر الاستراتيجي:

اسهمت الروافد الفكرية والمعرفية المختلفة في تكون الهوية العلمية والملامح الاساسية للفكر الاستراتيجي كما اسهمت في تعميق واثراء اصالته ومنطقه، و بالإمكان المرور على ابرز هذه الملامح بإيجاز كما يأتي (الخفاجي، 2008:124):

- ثراء الفكر الاستراتيجي واصالته وقدرته على التجدد
- تنوع الروافد المعرفية التي اسهمت في تكوين صرحه العلمي وتصوراته المستقبلية
- التفاعل بين الرؤى الفكرية لتلك العلوم والمعارف ضمن اطار يتسم بالسمول ممثلا بالفكر الاستراتيجي
- نضوج المعرفة الاستراتيجية مما هيأ ويسر على العقل الاستراتيجي الافادة من قدرات الابداع والحدس والتمثيل والتأمل لأحداث استراتيجية حرجة في حياة المنظمات وقدراتها على التكيف والبقاء
- بشرت بولادة مداخل فكرية ونظريات ونماذج تعنى باستخدام المنهج العلمي في تشخيص معضلات استراتيجية وتفسيرها والتنبؤ بآفاقها وتوجهاتها مع التفكير استراتيجيا بأسلوب الهيمنة او التحكم بها او التكيف معها
- استفادة الفكر الاستراتيجي من الارث الحضاري بجوانبه المادية والعقلية لمختلف المجتمعات وانشطتها ومؤسساتها عبر القرون.
- ارتباط معالم ازدهار الفكر الاستراتيجي بمظاهر الرقي في العلوم الاخرى فهو يستفيد من نتاجها الفكري وما قدمته عبر القرون من معرفة تمكن من رصد تحركات المؤسسة الاستراتيجية حاضرا ومستقبلا
- يتمتع الفكر الاستراتيجي بحيوية امتلاك خصائص اكسبته طابع التميز والاستقلالية واسهمت في رسم جذوره وحدوده عبر قرون خلت بصورة متعاقبة وفي رحاب حاضر متجدد ومتألق ومستقبل يتوقعان يحظى بخاصية الهيمنة والتحكم في بناء العقول الاستراتيجية وتوجيه حركة المؤسسات ومساراتها المحتملة
- بناء الفكر الاستراتيجي على وفق منهج جدلي وعقلاني واجتماعي وسياسي ومعرفي يؤمن بتحليلات متعددة الابعاد والاتجاهات بقصد توفير رؤية استراتيجية لدى مفكريه وعلمائه وباحثيه تساعد في البحث والتنقيب والنقد والتحليل والقبول والرفض فهو بذلك يؤمن بتجاوز الحدود الفكرية المصطنعة ويدعو الى اطلاق حرية التفكير

الاستراتيجي وتجاوز مرحلة الانغلاق لإكسابه حرية المناورة فيما يولده من تحليلات وتصورات استراتيجية تضمن مسارات بينة وتساعد المؤسسات على اداء دور عضوي وتتعامل مع محيط بيئي يتسم بالغموض والاضطراب والتغير.

- يتطلب ترجمة الفكر الاستراتيجي من قبل العقول الاستراتيجية للمؤسسات وعيا بالتوجهات والخيارات الاستراتيجية استعدادا والتزاما بالتطبيق لبلوغ النجاح الاستراتيجي

مداخل وتنغتون الاربعة Whittington`s Four Generic Approaches:

قام Whittington,1993 بتصنيف الفكر الاستراتيجي الى اربعة مداخل، كما في الجدول (1-1) بالاعتماد على محورين الاول يهتم بالقصد الاستراتيجي الذي تسعى اليه المنظمات ويمكن للقادة الاستراتيجيين ان يمضوا اليه ويعينونه بثقة، والمحور الثاني يهتم بالنظرة الاحادية نحو تعظيم العائد الربحي لصالح اصحاب الاسهم دونما الاتجاه الى اغراض متعددة ومعقدة بفعل التطورات الاجتماعية. وهذه المداخل الاربعة هي:

1. المدخل الكلاسيكيApproach Classical: ساد هذا المدخل في عقد الستينيات من القرن الماضي ويتصف بالسعي المرسوم والمدروس لبلوغ اهدافه الاستراتيجية المرسومة بعناية في تعظيم الارباح للمنظمة على وفق اسلوب رسمي مقنن متأثر بخلفية وجذور اقتصادية وعسكرية.

2. المدخل العملياتيApproach Processual: ساد هذا المدخل خلال عقد السبعينيات من القرن الماضي، وتسعى الادارة في سعيها الاستراتيجي نحو قصد مرسوم غير انه متعدد الاهداف الربحية الى جانب الاهداف البيئية والاجتماعية على وفق اسلوب صياغة للهيكلية الاستراتيجية Crafted Strategy Style تتكون من تحالفات وعلاقات سلوكية منبثقة اثناء التنفيذ.

3. المدخل التطوري Evolutionary Approach: ساد المدخل التطوري خلال ثمانينيات القرن الماضي، ويعتمد خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي على المؤشرات والعوامل المنبثقة بصورة ديناميكية بإيجاد المواءمة المستمرة بين الصياغة واعادة الصياغة الاستراتيجية وبين المتغيرات البيئية الطارئة اثناء التطبيق في ظل خلفية ذات جذور

اقتصادية – بيولوجية يقصد بها اضفاء طابع التطور الحيوي على حراك المنظمة واستراتيجيتها.

4. المدخل النظمي Systemic Approach: برز المدخل النظمي خلال عقد التسعينيات من القرن الماضي، وتكون الاستراتيجية في اطاره منبثقة عن منظومة واسعة مترابطة الحلقات من العوامل والعلاقات الاجتماعية - السوسيولوجية والاقتصادية والبيئية مستهدفة باقة من الاهداف المعقدة لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية.

الجدول (1-1) مدارس Whittington الاستراتيجية الاربعة المقارنة

المدرسة	العملية الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	نمط الاستراتيجية	الخلفية	العقد التاريخي للتأثير
الكلاسيكية	مرسومة	هدف منفرد	رسمي	اقتصادية/عسكرية	1960s
العملياتية	مرسومة	اهداف متعددة	مصاغة	سيكولوجي	1970s
التطورية	منبثقة	هدف منفرد	كفوءة	اقتصاد/ بايولوجي	1980s
النظمية	منبثقة	اهداف متعددة	متضمنة	علم الاجتماع	1990s

Source: Whittington, R.(1993)" what is Strategy, And Does it Matter?, Routledge, London

<u>مدارس الفكر الاستراتيجي:</u>

استنادا الى (Mintzberg et al ,1998) الذي قام بتأسيس عشر مدارس فكرية، ثلاثة منها توجيهية Prescriptive تهتم بالتوجيه اكثر من العمليات التنفيذية وهي مدارس التصميم والتخطيط والتمركز، وسبعة منها وصفية Descriptive تختلف استنادا الى مقدماتها والى طبيعة عملياتها وهي مدارس الريادة والادراك والتعلم والقوة - السلطة و الثقافة و البيئة و التشكيل.

وفي الآتي ايجاز لها:

1. مدرسة التصميم Design School: تفترض مدرسة التصميم ان صياغة الاستراتيجية تتم بعملية مفاهيمية مدروسة Deliberated بتحقيق المواءمة مع البيئة اعتمادا على مطابقة عناصر الضعف والقوة مع الفرص والتهديدات SWOT والتي يأخذ فيها المدير التنفيذي دوره القيادي المتأني في تصميمها بحرية وتفرّد تراعي فيها اشتراطات اللحظة وامكانات المنظمة.

2. مدرسة التخطيط Planning School: في مدرسة التخطيط ينظر الى عملية الصياغة الاستراتيجية على انها عملية تخطيط رسمي Formal Planning تراعي الاشتراطات النظامية والخطوات المدروسة في إنموذجها لاسيما بوضع الاهداف و الموازنات والبرامج وتفاصيل الانشطة التشغيلية، وهي تعتمد ايضا على مطابقة عناصر الضعف والقوة مع الفرص والتهديدات SWOT التي تواجه المنظمة وحركتها على وفق منهج يميل في التقويم الخارجي والداخلي والاختيار الاستراتيجي الى الخطوات الرسمية الواضحة والمقننة مع قليل من الحدس والتركيبية الامر الذي يخفض من مستوى المبادرة والتفكير الاستراتيجي.

3. مدرسة التمركز او التموضع Positioning School: ترى مدرسة التمركز او التموضع بأن علمية صياغة الاستراتيجية هي عملية تحليلية تهدف الى اتخاذ وضع استراتيجي من خلال تحليل معطيات بيئة الصناعة القطاعية لذلك فهي مدينة بالكثير الى اسهامات Porter وتزدهر في استخدام تقنيات تحليل الاعمال لاسيما في الشركات الكبرى

4. مدرسة الريادة Entrepreneurial School: ان مدرسة الريادة تؤكد على اهمية الرؤية المستقبلية في عملية الصياغة الاستراتيجية، اي انها مدركة في ذهن القائد اعتمادا على خبراته المتراكمة وحكمته وبعد نظره وحدسه، وتكون مدروسة Deliberate على المدى البعيد لكنها منبثقة في التفاصيل، وهذه المدرسة ذات صلة كبيرة بتدشين الاعمال الجديدة والمشاريع الريادية من قبل المؤسسين المالكين.

5. المدرسة الادراكية Cognitive School: تعد المدرسة الادارية ان الصياغة الاستراتيجية عملية ادراكية ذهنية تحصل في عقل الاستراتيجي وكيفية تعامله مع المعلومات وفهمه لمجريات الامور ومتغيراتها على وفق ذكاء ووعي متقدم يمكنه تغيير

خارطة التوجهات الذهنية لكبار المديرين المسؤولين عن تنفيذ النجاحات الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة وتجاوز الصيغ المتقادمة من التفكير التي عفى عليها الزمن.

6. مدرسة التعلم Learning School: ترى مدرسة التعلم ان الصياغة الاستراتيجية عملية منبثقة وطارئة خلال سياق ومجريات التنفيذ وما يفرزه من مستجدات طارئة ومتغيرات حادثة تفرض حضورها وواقعها خلال البيئة المعقدة العصية على التكهن والتي لا تسمح بأن تكون الاستراتيجية مدروسة وقصدية Deliberate ومسيطر عليها ولكنها تكون تعلمية Learning من خلال عملية تفاعلية بين التفكير والنشاط العملي وتبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين بما يضاعف قدراتهم وقدرات المنظمة على تراكم الخبرة والتكيف البيئي والابداع.

7. مدرسة السلطة-القوة Power School: وتمثل المدرسة العملياتية Processual School التي اسس لها Whittington,1993 وترى بأن صياغة الاستراتيجية تعبر عن عملية تفاوض بين اصحاب السلطة او القوة داخل المنظمة، كذلك ترى بأن السلطة مهمة في تحديد ورسم التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية أي مع اللاعبين الفاعلين في بيئة الصناعة من خلال المساومات والاقناع في تشكيل التحالفات والمشاريع المشتركة، وهذه المدرسة ذات صلة في تكوين السلطة - القوة باعتبارها منطقا لتحديد الاستراتيجيات.

8. المدرسة الثقافية Cultural School: وهي تشبه مدرسة Whittington,1993 النظمية التي ترى بأن صياغة الاستراتيجية تعبير عن عملية جمعية وأن ثقافة المنظمة يمكن ان تكون ميزة متفردة لأحداث التغيير من خلال كونها عملية تفاعل اجتماعي ومعرفي وفهم مشترك بين العاملين يدفع باتجاه انجاز التنفيذ والنجاح الاستراتيجي.

9. المدرسة البيئية Environmental School: وترى بأن صياغة الاستراتيجية معبرة عن عملية ردة فعل لذا فإن لها مشتركات واسعة مع مدرسة Whittington,1993 التطورية Evolutionary School وأن تكتل المنظمات سوية يؤشر نوعا من التعايش البيئي الايكولوجي من اجل البقاء حتى نضوب الموارد وندرتها او ان الظروف تصبح عدائية وبعدها تأفل وتزول. وهذه المدرسة لا ترى بأن

البيئة الخارجية مؤثرة في الصياغة الاستراتيجية كما تراها المنظمات الاخرى ولكنها تعتبرها عاملا حاسما يحدد توجهها ويعطل عملية الاختيار الاستراتيجي.

10. المدرسة التشكيلية Configurational School: هذه المدرسة ترى بأن الصياغة الاستراتيجية عملية تحول Transformation Process من حالة الى حالة اخرى اذ ان المنظمات في نظرها تكون مستقرة عبر مدد طويلة، ولكن هذا الاستقرار ما يلبث ان يقاطع بين آونة وأخرى بواسطة تحولات جذرية تحدث تغييرات كبرى ذات أبعاد متعددة.

إتجاهات الادارة الاستراتيجية:

في ضوء المداخل والمدارس الفكرية الاستراتيجية التي اسس لها Wittington,1993 وبعده Mintzbedrg,1998 وضمن اطرها فضلا عن التأثر بالمستجدات التقنية والمعلوماتية والنظرية في الفكر الاداري التنظيمي المعاصر ظهرت او اضيفت اتجاهات ومداخل في الادارة الاستراتيجية تتباين تباينا ملحوظا في ضوء اختلاف زوايا التناول المعرفي والتطبيقي وفي ضوء المنظور الفلسفي والثقافي للقيادة الاستراتيجية بما يؤهل أية منظمة و كل منها استنادا لمنظورها المتميز ورؤية قيادتها لاستيعاب العوامل والمتغيرات البيئية واستخدام مواردها بالشكل السليم والتصدي لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص في اتجاه النجاح الاستراتيجي. ولعل من ابرز هذه الاتجاهات والمداخل الاستراتيجية..الآتي:

1. اتجاه الرشد العقلاني: يتسم مدخل الرشد العقلاني بالتركيز على الكفاءة الاقتصادية وقياس نسب المخرجات الكمية الى المدخلات وعلى اساس تحقيق اعلى معدلات العوائد الاقتصادية بافتراض ثبات الموارد المتاحة خلال مدة زمنية معلومة، الامر الذي يتطلب من الادارة الاستراتيجية الوضوح التام والدقة في تشخيص المعضلات والمشاكل والتنبؤ بالمتغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف في سبيل تعظيم الارباح بنظرة اقتصادية بحتة وتخفيض التكاليف واسعار السلع والخدمات المقدمة للزبون بكل السبل باعتبارها ميزة تنافسية تتيح للمنظمة فرصا سانحة وحصصا سوقية ذات مساحة متعاظمة.

2. الاتجاه البراغماتي: لابد من الاشارة الى ان مدخل الرشد العقلاني قد تجاوزه الفكر التنظيمي الحديث الذي اكد على القدرات الواقعية المحاطة بسلسلة معقدة من القيود

Constraints والتحديات المتسارعة في بيئة عـدم التأكـد التـي تواجـه المـنظمات. لـذلك بـرزت النظـرة الاداريـة الواقعيـة والعقلانيـة البراغماتيـة التـي تسـتوعب هـذه القيـود وتحديات الغموض المسـتقبلي اذ تتصـدى الادارة الاسـتراتيجية لهـذه الحـالات باسـتيعاب المتغيرات البيئية والموارد الحيوية والتطورات التنظيميـة التنظيميـة عـلى في اطـار فلسـفة براغماتيـة هادفـة لتحقيـق النجـاح العمـلي وتعظـيم القيمـة بالممارسـة والعمـل مـن خـلال انتهـاز واستثمار جميع الفرص السانحة وعدم هدرها مع تجنب المخاطر والتهديدات، وفي ضوئه تؤكد القيادة الاسـتراتيجية بهـدف النجـاح عـلى المعطيـات العمليـة والتشـخيص البيئـي لنقاط القوة والضعف عبر سير العمليات التنفيذية في اطار منهجي مرن رافـض للتعسـف و الركون الى ثوابت يتجاوزها الزمن باستمرار. وبـذلك ينبغـي عـلى القيـادة الاسـتراتيجية البراغماتية الافادة المتكاملـة مـن الخـبرات المتراكمـة والمهـارات التقنيـة وتوظيفهـا ضـمن الامكانات والقدرات المتميزة تعزيزا لكفاياتها الجوهرية.

3. الاتجاه الظرفي الموقفي: يتداخل المـدخل الظـرفي المـوقفي ويشـترك مـع المـدخل البراغماتي بمشتركات واسعة لاسيما في تشخيصاته وتحليلاته الآنيـة في المكـان والزمـان مـن مسيرة المنظمة وحراكها التطبيقي صوب النجاح وتحقيق الاهداف، فالقيادة الاسـتراتيجية الموقفية تسـبر الصورة البيئية الداخلية والخارجية للمنظمـة وتحـدد موقفهـا مـن اختيـار القـرارات اللازمـة للتعامـل مـع الفـرص والتهديـدات في ضـوء مسـتجدات الحـوادث والمعلومات المتراكمة لنقاط القوة والضـعف، وتجـدر الاشـارة الى ان الانطـلاق مـن نظـرة موقفيـة تقـدر الظـرف الآني تشـبه السـير فـوق الرمـال المتحركـة اذ لا ثوابـت نظريـة او تطبيقية ولا تعميمات مسـبقة ولا قـوانين شـمولية، وفي ذلـك تـبرز مسـألة التمايـز عـن المنهج البراغماتي الذي يتضمن تعميمات واسـس نظريـة – عمليـة وارثـا فلسـفيا يتمحـور حول قيمة النجاح في العمل والممارسة.

4. اتجــاه الاســتدامة البيئيــة والمســؤولية الاجتماعيــة: يعــد مــدخل الاســتدامة البيئيـة والمسـؤولية الاجتماعيـة مـن احـدث مـداخل الادارة الاسـتراتيجية بمـا يتضـمنه من استجابة عميقة للتأثيرات البيئية المتبادلة مع المـنظمات، تلـك التـأثيرات الايكولوجيـة منهـا والاجتماعيـة – الاقتصـادية، فقـد اسـتيقظ المجتمـع الـدولي لاسـيما بعـد التغـيرات المناخية الكبرى التي اخذت تلفّ الكرة الارضـية ومواردهـا وتوشّـحها بالسـخام والتلـوث والنضوب بصـورة يهـدد مسـتقبل الارض والمجتمـع الـبشري والسلسـلة الاحيائيـة بأقـدح

الاضرار وأكثرها اذى، حيث لابد ان تنعكس هذه الاخطار الكبرى على الجوانب الاقتصادية وحياة المنظمات في المدخلات والمخرجات والعوامل البيئية المحيطة وبالتالي على مجمل نجاحها الاستراتيجي وتكيفها وبقائها.

ان تنبه القيادات الاستراتيجية للمنظمات لدقات ناقوس الخطر الايكولوجي البيئي جاء متأخرا جدا في العقد الاخير من القرن الماضي لكنه افضل من ان لا يأتي ابدا، اذ قد جاء مقرونا ببعد الاستدامة Sustainability واشتراطاتها الكونية التي تحيط الارض ومواردها وانسانها واحياءها بالرعاية والمسؤولية المتكاملة من خلال الصياغات وسلسلة القرارات الاستراتيجية الذكية والواعية لهذا البعد وما يحمله من معاني انسانية حيّة ومتوازنة تأخذ بالحسبان متطلبات الحاضر وضروراته وآفاق المستقبل وأجياله الصاعدة، هذه النظرة الاستراتيجية المتفتحة على الحاضر والمستقبل وأهمية المسؤولية الكاملة غير المنقوصة لبعد الاستدامة البيئية تعد خطا احمر لابد من التوقف عند حدوده والتقيد بأسسه ومبادئه الواعدة بهدف بقاء المنظمة وادامة ميزتها التنافسية والمحافظة على قدراتها الاستراتيجية في التكيّف والمطاولة في بيئة التنافس الحاد لاسيما ان النجاح الاستراتيجي يعد بكل تأكيد دالّة التكيّف التنظيمي، الأمر الذي يستدعي تعدد وتنوع النماذج الاستراتيجية لاحتواء الاخطار و تجنّب التهديدات واستثمار الفرص، فهذا الاطار الشامل من لنجاح يتأكد في إرتقاء قيادة المنظمة والتزاماتها العالية ونهوضها بمسؤولياتها الاجتماعية والاخلاقية على جميع الصعد.

5. اتجاه ادارة المعرفة K.M: يعد المدخل المعرفي او مدخل ادارة المعرفة Knowledge Management K.M. من ابرز المداخل الحديثة في الادارة الاستراتيجية التي جاد بها العقد الاخير من القرن الماضي وتبلورت معالمها الخصبة في تباشير القرن الحادي والعشرين الذي تميز بأجيال الحواسيب الشخصية P.C المتقدمة التي يسّرت التواصل الشبكي المعلوماتي على اوسع نطاق بدعم من خوادم الانترنيت Servers Internet الامر الذي انعكس بصورة ثورة معلوماتية هائلة تتوجت بإدارة المعرفة K.M.

ان التفعيل والتوليد المعرفي المنتج بواسطة عمليات ادارة المعرفة المتمثلة في الخزن والاسترجاع ومشاركة الخبرات والتطبيق المعرفي والتعرف على نظرياتها وأبعادها وأدواتها وتقنياتها الحديثة هو بكل تأكيد انجاز استراتيجي عظيم في تكثيف مواطن القوة للتفكير

والعقل الاستراتيجي ودوره في استيعاب العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي دعم القيادة الاستراتيجية في الاقدام على خيارات وقرارات استراتيجية ذات اهمية قصوى لحاضر المنظمة ومستقبلها لاسيما من خلال تنوع وخصب البناء المعرفي وعمليات الابداع والابتكار وانضاجها، فضلا عن إذكاء التعلم المنظمي للعاملين ومشاركتهم الفاعلة في تعزيز الكفايات الجوهرية والتفوق والتميّز المنظمي وعقلنة الاختيارات الاستراتيجية بشكل يدفع قضية النجاح الاستراتيجي خطوات واسعة نحو آفاق المستقبل.

وبلا ادنى شك فان القائد الاستراتيجي المتمكن من ادواته وتقنياته ونظرياته المعرفية المتقدمة هو القائد الذكي الجدير بالحدس والبصيرة النافذة نحو آفاق المستقبل البعيد والقادر بكل ثقة مهنية على التلمس الدقيق للخيارات الصائبة والقرارات الاستراتيجية على طريق التكيّف واستثمار الفرص وتجنب التهديدات بهدف التغيير الابداعي والاتجاه نحو آفاق المستقبل لتحقيق الميزة الاستراتيجية المستدامة.

6. الاتجاه السياسي: لطالما ارتبطت سياسات الدول والحكومات بمصالحها الاستراتيجية العليا حتى قيل بأن السياسة العامة هي انعكاس للاستراتيجية الوطنية، وهي فعلا كذلك اذ ما المغزى من اية سياسة اذا لم تكن خارطة الطريق المعبرة عن الاستراتيجية ذات الصلة ؟ فضلا عن قدرات المنظمات على التفاوض والمساومة مع المنظمات والمؤسسات الاخرى وفرض شروط وأوراق القوة والتميز في سبيل تحقيق المصالح المشتركة والتكيف مع المواقف من اجل البقاء والتطور.

ويشير (الخفاجي، 2008: 133) الى مجموعة من افتراضات الاتجاه السياسي وكالاتي:

- تؤدي الائتلافات الداخلية والخارجية دورا مؤثرا في صياغة الاهداف الاستراتيجية
- امتلاك القوة الاستراتيجية تأثيرا في تخصيص موارد المنظمة وتحقيق الاعتمادية الداخلية و الخارجية.
- ارتباط السلوك الاستراتيجي بالمصالح الاستراتيجية للمنظمة.
- استجابة التركيب السياسي للمنظمة لما يصمم من نماذج استراتيجية

- يوصف النجاح الاستراتيجي باقتدار ادارة المنظمة على الاحتواء والمساومة والتفاوض لضمان التكيف التنظيمي والهيمنة عبر التحالفات الاستراتيجية في بيئة الاعمال.

7. الاتجاه العسكري: هذا الاتجاه من اقدم الاتجاهات الاستراتيجية ويعد الجذر التاريخي لنشوئها وتطورها، وقد ورد في قاموس المعاني أن الاستراتيجية هي " من الفنون العسكرية ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الاخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الاهداف البعيدة " كذلك هي " فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية - استراتيجية القوات المسلحة " (قاموس المعاني،2015).

وجاء ايضا في موسوعة ويكيبيديا " مصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اليونانية القديمة اشتق مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. " (Wikipedea.org,2015) فالاستراتيجية تعني أصول القيادة، فهي تخطيط عالي المستوى لضمان تحقيق الأهداف من خلال استخدام وسائل معينة، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة للمجتمع والاقتصاد وغيرهما.

من هذه المنطلقات العسكرية جاء تطور مفهوم الاستراتيجية وادارتها كما اسلفنا بأنها فن حوار الارادات باستعمال القوة، او انها استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق الاهداف السياسية، وفي ضوئه لخص الاستراتيجي البريطاني ليدل هارت الافتراضات الاساس للاستراتيجية عسكريا، ونوجز ابرزها كما يأتي (هارت، 1978: 16):

- اختيار الجبهة غير المتوقعة من قبل العدو
- استهداف الحلقة الاضعف في جبهة القتال
- المرونة في التخطيط بما يتوافق مع الموقف
- الاقتصاد بالإمكانات الحربية وعدم زجها بشكل كلي مع الاحتفاظ بإحتياطي
- خوض العمليات الحربية المترابطة وإدامة زخمها

اضافة الى ذلك فإن(Thompson & Strickland, 2003) قد اشار الى مدخلين متقابلين للإدارة الاستراتيجية هما:

اولا: مدخل الطير The Bird Approach: وتنطلق بداية العمليات الاستراتيجية في هذا المدخل من مسح وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة والبحث عن الفرص السانحة لاغتنامها، وقد شبه المدخل بالطير المحلّق الذي يبحث عن شجرة مناسبة في غابة ليحط على غصن من اغصانها، وينسحب المثال على منظمات الاعمال التي عليها اختيار توجها استراتيجيا ملائما لها ولقدراتها ومواردها.

ثانيا: مدخل السنجاب The Squirrel Approach: وهو بالعكس من مدخل الطير اذ تنطلق نقطة البداية للعمليات الاستراتيجية من البيئة الداخلية للمنظمة بعد دراستها وتحليل نقاط القوة والضعف في الموارد والقدرات والخبرات، وهذا المدخل سمي بمدخل السنجاب لأنه يحاكي حركة السنجاب الذي يقفز ابتداء من جذع الشجرة الى اغصانها غصنا فآخر بحركة رشيقة مرنة

اهمية الادارة الاستراتيجية:

يتزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة ومنظمات الاعمال مع تعقد المشهد الاقتصادي – السياسي عالميا وامتداداته على الحقول والقطاعات المختلفة نظرا لتسارع العوامل والمتغيرات البيئية واحتدام المنافسة الحادة بين الشركات والمؤسسات لاسيما في ظل العولمة التي عبرت الحدود الوطنية للدول واصبحت التكتلات العالمية والتحالفات الاقليمية والشركات المتعددة الجنسية العابرة للحدود القومية سمة مميزة وطابعا للقرن الحادي والعشرين الذي دشن عالما منفتحا على بعضه اقتصاديا واعلاميا وثقافيا واجتماعيا، فما يدور في اقاصي الغرب والشمال يرجع صداه فورا وفي الوقت ذاته في اقاصي الشرق والجنوب. على هذا الاساس وهذه الارضية المتحركة الصاخبة بالتحديات والتقنيات الجديدة ومحدودية الموارد ونقصها، حيث دخلت من خلالها الشركات المتعددة الجنسية والاحتكارات العالمية وغيرها من قوى اقتصادية وتحالفات عملاقة السوق التجاري العالمي وبيئة الصناعات والاعمال، كان لابد من تجاوز الاطر التنظيمية التقليدية المتقادمة وغير المجدية في الادارة والتنافس و تكثيف الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وأدواتها وتقنياتها المتقدمة ومنهجها واسسها المعاصرة من قبل المنظمات

المختلفة والشركات لمواكبة هذه المستجدات والارتفاع الى مستوى هذه التحديات الكبرى والاخطار في سبيل التكيف والبقاء والنجاح الاستراتيجي.

ونتيجة لذلك لابد ان تتغير عمليات الادارة الاستراتيجية وتطرأ تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الادارة، و في احيان اخرى تصبح المنظمات امام خيار استحداث تكنيك جديد في صياغة الاستراتيجية والبحث عن اشكال جديدة من الاستراتيجيات تكون اكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وامكانياتها. وهو يتطلب ان تمتلك الادارة القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه.

بكلمة اخرى يمكن المرور على ابرز هذه التحديات كالآتي:

- عدم استقرار السوق: اصبحت ظاهرة عدم الاستقرار البيئية لاسيما السوق العالمي وتذبذبات مؤشراته الاقتصادية من اسعار المواد والبترول والطاقة ونسب الفوائد وتقلب صرف العملات وقيم السلع والمواد الاولية ونصف المصنعة، الامر الذي يلقي على كاهل الدول والشركات اعباء اقتصادية ومالية وتجارية متباينة وتشويش ضبابي كثيف على صورة التوقعات المستقبلية والتنبؤ بمتغيراتها ويعقّد التشخيص والتحليل البيئي عند الادارات العليا ويضاعف حدة التهديدات والمخاطرة.

- تسارع المتغيرات البيئية: يشهد العالم اليوم في القرن الحادي والعشرين بشكل خاص ثورة معلوماتية معرفية تجسدت بالحواسيب المتطورة وشبكة الانترنيت التي سببت انتقال مركز الثقل في توليد القيمة من الانتاج السلعي المادي المرتكز على رأس المال المادي التقليدي الى انتاج اللاملموسات Intangibles في اطار الاقتصاد المعلوماتي المعرفي الذي يرتكز على رأس المال الفكري Intellectual Capital و يتعامل من خلال شبكة الانترنيت وادواته ووسائله المعلوماتية المتجددة وقواعد بيانات حديثة ووسائل استرجاع ومتابعة و دعم وصنع القرار، فضلا عن عمليات تبادل تجاري وتحويل نقدي ومالي الكتروني الى ادارة الكترونية وحكومة الكترونية تقضي على الروتينات الجامدة والاجراءات البيروقراطية المتقادمة، ليحل محلها عالم جديد بمعنى الكلمة يتواصل اعلاميا وسياسيا وتجاريا واقتصاديا واجتماعيا من خلال ذلك، ويتسم بتلاشي الابعاد الزمانية والمكانية بين اطراف وجهات العالم ومنظماته وتكتلاته يفرض شروطا ومعايير

جديدة في ساحة التنافس الاقتصادي العالمي، ويضع امام القيادات الاستراتيجية مهام متجددة تواكب هذه العوامل والمستجدات الكبرى في الصياغة والتحليل والتطبيق والتقويم والرؤى.

- المنافسة الحادة: بلا شك وإزاء هذه المتغيرات الكبيرة لاسيما في تسارع دورة حياة المنتج والتكنولوجيا وتجدد نماذجها واجيالها وطرحها بصورة سريعة في السوق العالمية وضع الشركات الكبرى امام سباق ومنافسة عالمية تقنية واقتصادية تعتمد على الادارة الاستراتيجية ومداخلها الجديدة وتطبيقاتها الابداعية وابتكاراتها المستمرة ونماذجها المتطورة، مثل الكفايات الجوهرية وادارة المعرفة KM وبطاقة التقييم المتوازن للأداء BSC ومدخل اعادة هندسة العمليات وادارة الجودة الشاملة.. وغيرها

- المنظمة المتعلمة: ان ظهور المنظمة المتعلمة Learning Organizationعلى اساس ادارة المعرفة التي طرحت تفعيل عملياتها وبخاصة مشاركة المعلومات وتراكم الخبرات والمعارف بين العاملين بمختلف مستوياتهم انعكس بشكل اكيد على تنمية وتطوير قدراتهم الابداعية والابتكارية وهو ما اضاف قيما تنافسية مهمة وجوهرية في حوزة القيادات الاستراتيجية واساليب البحث والتطوير والامكانات المتجددة في ابتكار المنتجات ومضاعفة الثروة وتكوين الميزة الاستراتيجية المستدامة.

- نقص وندرة الموارد: بانتهاء عصر وفرة الموارد الحيوية بكل اشكالها المادية والبشرية والفكرية والتحولات النوعية في طبيعة احتياجات المنظمات والشركات، اصبح من الضروري ومن المهام الكبيرة المطروحة امام الادارات العليا تغيير نماذج التفكير الاستراتيجي بطرق جديدة نحو حلول استراتيجية لإشكالية النقص والندرة ولاسيما في المواهب ورأس المال الفكري.

- التحالفات الاستراتيجية: في عصر الثورة المعلوماتية وبروز الاهمية الاستثنائية للابتكارات والابداع وعمليات تبادل الخبرات والمهارات في سبيل تحسين الاعمال وتطويرها والتكيف وادامة البقاء، اضحى من الاهمية بمكان على القيادات الاستراتيجية الاتجاه الى اقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات العالمية الكبيرة التي تمتلك الخبرات المتميزة والكفايات الجوهرية بهدف المشاركة بها وتبادلها وتقديم الحلول الاستراتيجية وكسر حواجز النمطية وشيخوخة دورة الحياة Aging Life-Cycle.

ان اهميـة الادارة الاسـتراتيجية لا تـتجلى فقـط في اسـتجابتها للتحـديات التـي تواجـه منظمات الاعمال وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخـاذ قـرارات اسـتراتيجية مسـتقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة (ياسين، 1998: 24) فضـلا عـن تطبيـق اسـاليب اداريـة فعالـة والافـادة مـن تكنولوجيـا المعلومـات I.T وإدارة المعرفـة K.M وتطبيقاتها المتطورة في الاعمال والمؤسسات.

ولعل من اهم مبررات وفوائد الادارة الاستراتيجية ايضا:

- تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي للقيادات والمرؤوسين
- سعي المنظمة الى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة
- زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تخصيص الموارد والبدائل بمرونة عالية
- استثمار الفرص المناسبة واغتنامهـا بمـا يلبـي الطمـوح وتحسـين العمـل، وتجنـب التهديدات و مخاطر الأزمات ال والتهديدات، والتشخيص الدقيق لمواطن القوة والضعف وتحديد المنتجات والخدمات والاسواق التي تتعامل بها المنظمة
- الاطار الاستراتيجي يمنح المنظمة منظورا شـاملا متكـاملا لسـبر مجريـات الحـاضر والنظرة التنبؤية والاستباقية الذكية نحو آفاق المستقبل وتقلباته البيئية ومفاجآته وأزماته الطارئة.
- المنظور الكلي الشـامل يطـور قـدرة المنظمـة عـلى التنسـيق والـتحكم بالأنشـطة والعمليات في الاتجاه السليم وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تحقيـق الفهـم والوضـوح الكـافيين للرسـالة والاهـداف والقـرارات الاسـتراتيجية وابعادها ومتطلباتها لجميع العاملين والمديرين على مختلف المستويات، ويعـدّ ذلـك مـن اولويات مبررات الادارة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها عـلى طريـق الالتـزام بهـا جيـدا والتنسـيق العـالي وتوحيـد الجهـود واسـتيعاب ضروراتهـا ومغزاهـا والتخصـيص الفعـال للإمكانات والقدرات والموارد.
- زيادة القدرة على الابداع والابتكار من خلال تشجيع الافكار المتجددة والمتطورة.
- تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقويمه، الامر الذي يطور قدراتها على التكيف والبقاء والاستدامة.
- تطوير وتحسين الاداء من خلال استخدام اطار شامل وأدوات وتقنيات متقدمة.

- التقنيات المعلوماتية المتقدمة التي تستخدمها الادارة الاستراتيجية وتوظفها في المسح والتحليل البيئي تعظّم قدراتها وكفاءتها في صنع القرارات الاستراتيجية بمرونة عالية ودقة وسرعة متناهيتين.

مستويات الادارة الاستراتيجية:

يتناول كتاب الادارة الاستراتيجية ثلاثة مستويات لها على مستوى المنظمة، ومستوى الاعمال، ومستوى الوظائف. وكالآتي:

1. مستوى المنظمة: تختص الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة بالأقسام التشغيلية والوظائف وبطبيعة الانشطة والاعمال التي تنتمي اليها المنظمة وخصوصية مواردها المستخدمة، لذلك تكتسب مسألة التوافق وتنسيق الانشطة والوظائف البشرية والمالية والتسويقية والانتاجية وتعزيزها على الصعيد الكلي اهمية خاصة الى جانب مع التصميم الاساس للهيكل التنظيمي.
2. مستوى الاعمال: تكثف الادارة الاستراتيجية جهدها ونظرتها على كيفية التنافس في صناعة او قطاع او سوق معين، لذلك فان التفوق التنافسي هو أهم مكوناتها ومبتغاها على هذا الصعيد من خلال الاختصاص بتحديد بدائل السوق ومراحل حياة المنتج، كما انه يركز على تكامل الانشطة المتنوعة في النشاط العملي الموحد، وتعد تحديد المنتجات وتنمية السوق والتوزيع و التمويل وشؤون العاملين والبحوث والتطوير وتصميم المنتج من اهم القرارات الوظيفية على هذا المستوى.
3. المستوى الوظيفي: يتركز الاهتمام خلال المستوى الاستراتيجي الوظيفي على تنظيم موارد المنظمة البشرية والمالية والتقنية والمادية الاخرى والمعلوماتية وغيرها، اضافة الى اهمية تنسيقها وتوافقها وتكاملها داخل كل وظيفة او قسم من الاقسام الوظيفية.

الادارة الاستراتيجية في المنظمات العامة:

تشمل المنظمات العامة دوائر ومنشآت القطاع الحكومي ومؤسسات الدولة والوزارات والهيئات والشركات العامة التي تشرف عليها و تمولها الدولة مركزيا او تدعمها ماليا لتقوم بأنشطتها ذات النفع العام وتقدم خدماتها لجمهور المواطنين مثل خدمات اسالة الماء

والكهرباء والمجاري والامن والعدالة.. وغيرهـا، وغالبيتهـا مـنظمات غـير ربحيـة او تعمـل مقابل رسوم بسيطة.

وتقع على كاهل هذه المنظمات العامة قيـود ثقيلـة ومحـددات عديـدة مثـل الرقابـة البرلمانية واجهزة الرقابة المالية العامـة وفقـرات القـوانين النافـذة ذات الصـلة والقـرارات والاجراءات المركزية للمـديرين العـامين والـوكلاء والـوزراء عـدا مواجهـة اجهـزة السـلطة الرابعة للصحافة والاعلام التي تسعى لشـفافية انسـيابية المعلومـات الخاصـة بـالمنظمات ومشاريعها وخدماتها ومخرجاتها الاخرى وتبادلها مع الرأي العام وتحت انظاره ومتابعتـه وهو حق دستوري للمواطن ولأجهزة الصحافة والاعلام.

ازاء هـذه المحـددات والاجـراءات المعقـدة والمسـتويات الاداريـة المركزيـة و الرقابيـة المتداخلة تكون مهمة الادارة الاستراتيجية لتحقيق اهدافها ورسالتها في المـنظمات العامـة معقدة وغير يسيرة ابـدا اذ انهـا مثقلـة بـالروتين الحكـومي البطـيء والجامـد ومحكومـة بمستويات بيروقراطية هرميـة متسلسـلة وثقيلـة، وهـو مـن شـأنه اعاقـة مرونـة وسرعـة الخيارات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.

وفوق ذلك كله هنالك عقبة كبيرة ومهمة لاسيما في البلـدان المتخلفـة والناميـة وهـي هيمنة مراكز القوى واللوبيات والنفوذ السياسي والديني والعشـائري والمحسـوبيات عـلى مراكـز صـنع القـرار وفـرض شروطهـا وارادتهـا خاصـة في عقـود المشـاريع والمشـتريات والتعيينات وغيرها من تأثيرات سلبية كبيرة كافيـة لحـرف مسـارها عـن المصـلحة العامـة وتجيير منافعها الاقتصادية والخدميـة لصـالح تلـك الجهـات، الامـر الـذي يفـاقم مشـاكل الفساد الاداري والمالي في هذه المنظمات ويعرضها للابتـزاز وهـدر الامـوال واضـاعة فـرص تقديم الخدمات العامة للمواطن.

اضف الى ذلك كله ان المنظمات العامة تتعامل غالبا بتقديم الخـدمات العامـة ولـيس السلع، لذلك يصعب قياس أدائها او وضع مقاييس ومعايير للأداء وبالتالي يعقد من مهـام تقييم الاداء وتقويمه من قبـل الجهـات ذات الصـلة وهـو مـا يجهـض محـاولات التطـوير وتحسين اعمالها وأدائها الامر الذي يؤول منحنى الاداء والتنفيـذ الى التراجـع والتـدهور في هذه البلدان، ويؤول ايضـا وهـو المهـم الى تهمـيش و تـدهور اسـتراتيجياتها ان كـان لهـا استراتيجيات وخطط استراتيجية اصلا.

وعلى نطاق اكبر مؤسسة وطنية حارسة وهو الجيش فان المدخل الاستراتيجي العسكري قد تناول بعض مبادئ وأسس الادارة الاستراتيجية فيه، ولا يخفى انها استخدمت على النطاق العسكري والحربي منذ القدم وبشكل تاريخي ونشأت في ظل قيادة عمليات الحرب والمعارك وتحقيق اهداف ومصالح الارادة السياسية التي تشرف عليه، ويطلق القادة العسكريون على الاستراتيجية وتكتيكاتها العملياتية والتفصيلية بالسوق العسكري والتعبئة والحركات. وقد اصبح امرا شائعا لدى الجيوش الكبرى الالتزام بعقيدة عسكرية خاصة بها هي في الواقع استراتيجيتها الوطنية التي تعكس فلسفتها وثقافتها العسكرية الخاصة وهويتها المميزة ومنهجها في التخطيط والقيادة والتنظيم وأساليبها السوقية والتعبوية واللوجستية وتقنيات اسلحتها المستخدمة في التدريب والقتال وقواعد الاشتباك وتشكيلات التجحفل والانفتاح والتحشيد وما الى ذلك. وتبقى للجيوش خصوصية كبيرة في مرونة استخدام الادارة الاستراتيجية والعقيدة القتالية الوطنية اذ ان قراراتها الاستراتيجية المعبرة عنها لاسيما خلال العمليات والمعارك تكون حاسمة ومصيرية وتتطلب حنكة وحكمة كبيرتين من قبل القيادات واركان غرف العمليات المسؤولة عن التخطيط والسوق وتقديم الاستشارات الآنية لحظة بلحظة في ميدان العمليات دونما توقف او انتظار وذلك لحساسية الموقف وحراكه المستمر الذي لا يقبل التأجيل او التسويف او الروتين والقيود البيروقراطية.

الفاعلية الاستراتيجية:

ان ظاهرة نجاح المنظمات والشركات او اخفاقها أمر وارد وطبيعي وهنالك قوائم واحصاءات بمثل هذه الشركات وحالات النجاح او الفشل، ومن ابرز اسباب الاخفاق ترجع الى المتغيرات البيئية ذات العلاقة بأصحاب المصالح وحملة الاسهم والمنافسين، وعدم قدرة القيادات والادارات العليا على التعامل معها وعدم توافر الموارد الكافية او عدم التنبؤ بها بحصولها. ويشير الى ذلك (غراب، 1995:7) بأن الاجابة تكمن في الظاهرة الطبيعية المسماة – البقاء للأصلح – والتي يمكن صياغتها كما يلي " لا تبقى وتستمر في السوق الا المنشآت التي تخدم احتياجات المجتمع بفاعلية وكفاءة عاليتين بقدر يفي بإحتياجات المجتمع بأسعار تكفي لتغطية تكاليفها وتحقيق الربح المتزايد لها " وتعرف الفاعلية في النظرية العامة للنظم بأنها درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته

المخططة.. وان نجاح المنظمات في الاجل الطويل واستمراريتها يعتمدان على تحسين فاعليتها اي درجة العلاقة بينها وبين بيئتها، بينما تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفعلية للنظام الى مدخلاته الفعلية، فالتنظيم الفعال هو الذي يقوم بالشيء السليم، اما التنظيم الكفوء فهو الذي يقوم بالشيء بشكل سليم.. فالكفاءة خاصية قصيرة الاجل، اما الفاعلية فهي خاصية طويلة الاجل وتعتبر الكفاءة ضرورية ولازمة لتحقيق الفاعلية ولكنها لا تكفي في حد ذاتها لتحقيقها.

مهام ومراحل الادارة الاستراتيجية:

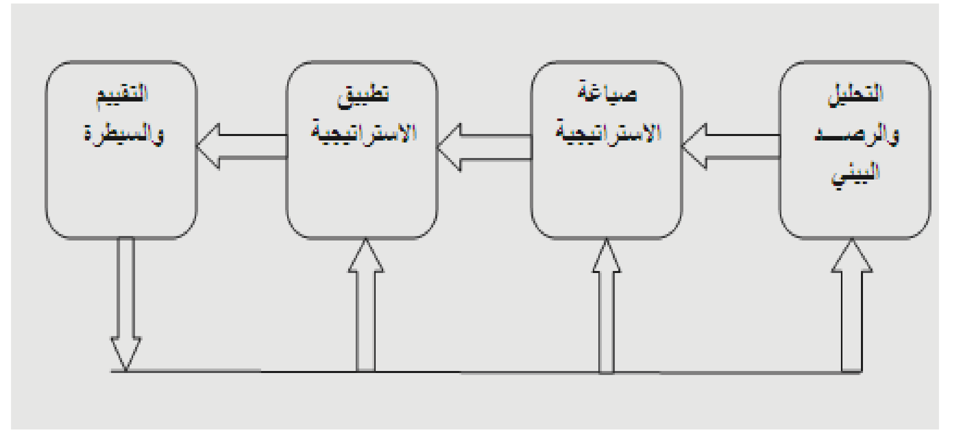
تتباين مهام ومراحل الادارة الاستراتيجية ومكوناتها الوصفية حسب المنظورات المختلفة التي يراها الكتاب والباحثون لطبيعة تواصل هذه المهام وتفاعلها والى امكانية اجتزائها الى حلقات متسلسلة لا تنتهي احدها حتى تبتدئ الاخرى. وفي الواقع ان ذلك مجرد إنموذج افتراضي لأغراض التوصيف غير ان المهام الاستراتيجية تتداخل في مراحلها تداخلا عضويا متفاعلا بشكل دائم تعبيرا عن تماسك هذه المهام ضمن تخطيط ديناميكي حركي يستوعب الصياغة والتنفيذ والتقييم والمراجعة على وفق آلية مستدامة تتغذى بتدفق معلوماتي تقويمي و لا تتوقف عند حواجز مرسومة مسبقا.

مع ذلك فان غالبية الكتاب يجمعون على رسم وفرز ثلاث مراحل اساسية للإدارة الاستراتيجية هي:

1. صياغة الاستراتيجية: وتتضمن تحديد الرؤيا و الرسالة والاهداف مع تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة.
2. تنفيذ او تطبيق الاستراتيجية: المضي في عمليات التطبيق الاستراتيجي وفقا للسياسات والخطط والبرامج التشغيلية والموازنات السنوية، ووفقا للخبرات والثقافة التنظيمية.
3. الرقابة والتقييم الاستراتيجي: تصميم منظومات رقابية ومتابعة وتقويم الاداء المنظمي المنجز في ضوء المعايير المخططة ونظم المعلومات التفاعلية وتدقيقها ومراجعتها بهدف التصويب وتحسين الاعمال والخدمات المقدمة للزبون.

بعض الكتاب يتجه الى اربع مراحل اساسية لعملية الادارة الاستراتيجية على وفق الخطوات الآتية وكما في الشكل (1-4):

1. التحليل والرصد البيئي
2. الصياغة الاستراتيجية
3. تطبيق الاستراتيجية
4. التقييم والسيطرة



الشكل (1-4) إنموذج عمليات الادارة الاستراتيجية بأربع مراحل

ان جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي ان التغير الذي يحدث في اي منها يؤثر في المراحل الاخرى، وأن الادارة الاستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن اي من العمليات الادارية الاخرى، وينبغي النظر الى الادارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية واجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها (عوض، 2004: 13)

وأشار (الدوري، 2003: 54) الى عدد من مكونات الانموذج الوصفي للإدارة الاستراتيجية، ويمكن اجمالها بالمكونات الاساسية الاتية:

- التوجه الاستراتيجي، ويتضمن رسالة المنظمة وأهدافها
- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات
- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف
- تحديد الموقف الاستراتيجي
- الاختيار الاستراتيجي

- البدائل (الخيارات) الاستراتيجية.. ويشمل الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة، وعلى مستوى وحدات الاعمال، وعلى المستوى الوظيفي.
- التنفيذ الاستراتيجي
- الرقابة الاستراتيجية، وتأخذ ابعادها من خلال التغذية العكسية التي تربطها بالمكونات الاخرى للانموذج.

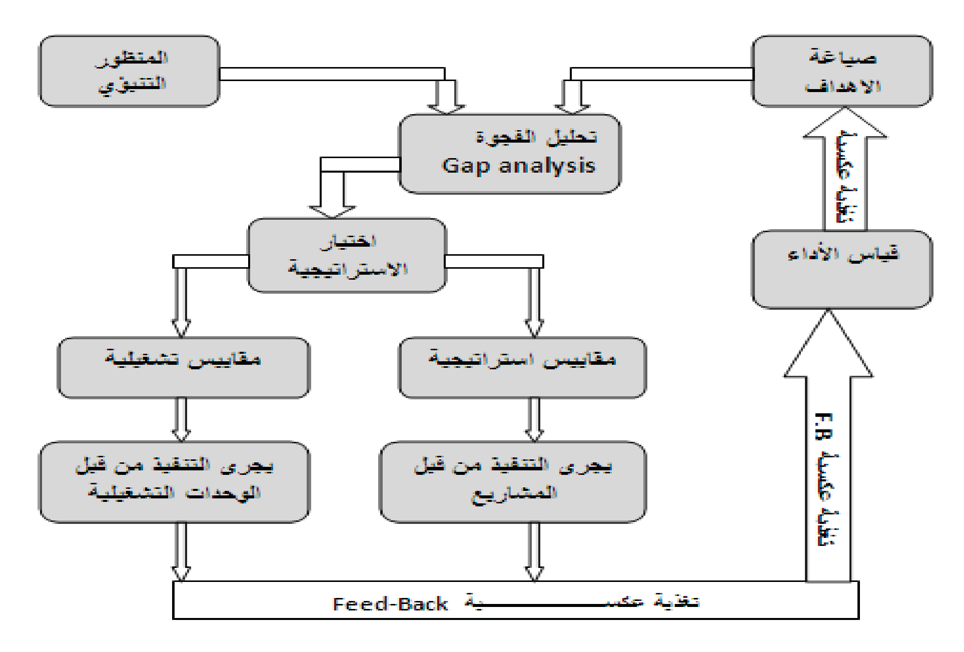
وفي ضوئه جرى تفصيل المكونات الوصفية الى اربع مكونات اساسية هي التوجه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية.

نماذج الادارة الاستراتيجية:

هذه بعض ابرز نماذج الادارة الاستراتيجية التي تناولها الكتاب والباحثون و كما يأتي:

إنموذج (Joyce & Woods,1996):

اطلق Joyce & Woods تسمية " التخطيط الاستراتيجي " على إنموذج و مراحل العمليات الاستراتيجية التي اخذت تسع خطوات متسلسلة تبتدئ بالمنظور التنبؤي وصياغة الاهداف الاستراتيجية التي تعدّ لتجسير الفجوة Strategic Gap في اتجاه الاختيار الاستراتيجي ومن ثم توظيف المقاييس الاستراتيجية والتشغيلية في عمليات التنفيذ التي تكلل بقياس الأداء وتقويمه من خلال التغذية العكسية التي ترفد صياغة الاهداف بالتدفق المعلوماتي المستمر والوفاء بعملية المراجعة والتصويب. وهو ما يؤكد بأن هذه العمليات الديناميكية المتكاملة تتجاوز الاطر والآفاق التخطيطية المحددة و ترتقي بخصائصها المتفاعلة مع البيئة و من خلال نظرتها التنبؤية البعيدة الأمد الى آفاق استراتيجية رحبة ومفتوحة.كما في الشكل (1-5).



الشكل (1- 5) إنموذج الادارة الاستراتيجية Joyce & Woods

Source: Joyce, Paul, & Woods, Adrian(1996)" Essential Strategic Management " Butterworth Heinemann , London ,P: 5

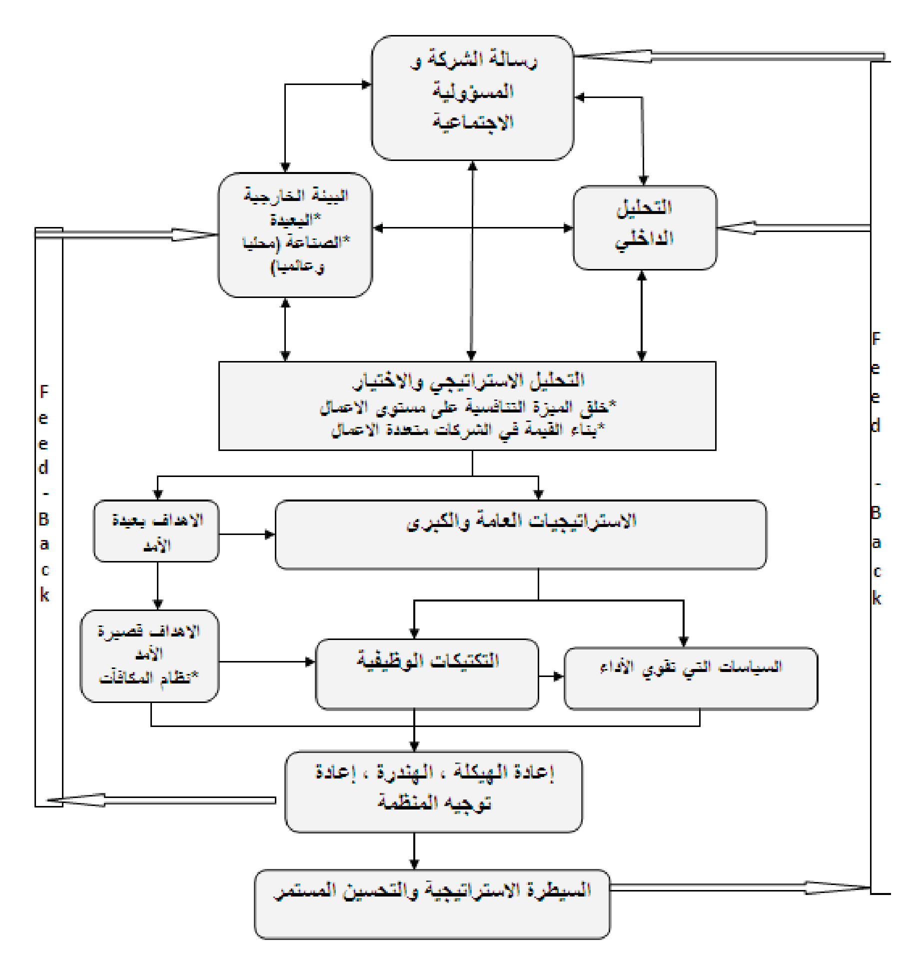
إنموذج مكونات الإدارة الاستراتيجية Pearce & Robinson:

تتباين الاعمال المستخدمة في الصياغة وتوجيه انشطة الادارة الاستراتيجية، فالمخططون في الشركات الكبرى قد طوروا عمليات اكثر تفصيلا من مخططي المنظمات الاصغر. إذ ان الشركات ذات التقنيات المتطورة والمنتجات المتعددة تنحى نحو استخدام منظومات ادارة استراتيجية اكثر تعقيدا، وعلى الرغم من الاختلافات في التفاصيل والدرجات فان مكونات نماذج عمليات الادارة الاستراتيجية هي نفسها. لذا يمكن تطوير إنموذج انتقائي يمثل المشتركات كما في الشكل (1-6) المتكون من احد عشر عملية مترابطة متفاعلة مع بعضها لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية للوصول الى الرسالة ذات المدى البعيد والاهداف قصيرة المدى. حيث أن رسالة الشركة تمثل الخطوة الاولى بإعتبارها الغرض المتفرّد الذي يميزها عن الشركات الاخرى من صنفها والتي تعين اطار عملياتها، وباختصار فان الرسالة تصف منتجات الشركة والاسواق ومساحة التقنيات بطريقة تعكس قيم واولويات صناع القرار الاستراتيجي. ومن ثم يتناول الانموذج التحليل الداخلي الكمي والنوعي للموارد

المالية والبشرية والطبيعية فضلا عن مواضع القوة والضعف والهيكل التنظيمـي، وبالتـالي تربط النجاحات السابقة والارث التقليدي مع قدراتها الحالية في السعي لتحديد امكاناتها المستقبلية. فيما يتناول التحليل البيئي الخارجي جميع الظروف والقوى التـي تـؤثر عـلى خياراتها الاستراتيجية وتحدد موقفها التنافسي من خلال ثلاث مؤثرات متفاعلة هـي بيئـة العمليات والصناعة والبيئة العامة.

إن التقويم المتزامن للبيئة الخارجية وبروفايل الشركة Co. Profile يمكنها من تحديـد امكانية جذب الفرص المتفاعلة وامكانية استثمارها بغربلتها Screening بواسـطة معـايير الرسالة لتوليد مجموعة من الفرص المرغوبة والممكنة، والغربلة تولد البدائل ومنها يصـنع الخيار الاستراتيجي. هذه العملية معنية بمزيج من الاهداف بعيدة المدى والاسـتراتيجيات العامـة والكـبرى Generic & Grand Strategies التـي تعـيّن موقـف الشركـة في بيئتهـا الخارجيـة لتحقيـق رسـالتها. ان التحليـل الاسـتراتيجي والاختيـار يتمحـور حـول تحديـد الاستراتيجيات الاكـثر فاعليـة في بنـاء الميـزة التنافسـية المسـتدامة بالاسـتناد الى الانشـطة الاساسية والكفايات ضمن سلسلة القيمة - الكفايات الجوهرية للشركة.

والشركات عادة ما تتبنى استراتيجيات عامة تمثل سماتها التنافسية في السوق من كلفة منخفضـة وتميّـز و اسـتراتيجية التركيـز، لإنـارة الطريـق للمـديرين نحـو تحقيـق الكلفـة المنخفضة والتميز مشكلة كلا موحدا مع استراتيجيتها والخطـة العامـة الشـاملة في سـبيل الوصول الى الاهـداف بعيـدة الامـد في البيئـة الديناميكيـة. وتطلـق تسـمية الاسـتراتيجية الكبرى Grand Strategy في اشارة الى كيفية تحقيـق الاهـداف اذ ان هـذه الاسـتراتيجية تتشكل من باقة متفرّدة من الاستراتيجيات بعيدة الأمد ويمكن فرز 14 مـدخلا اسـتراتيجيا ضـمنها (Pearce & Robinson,2003: 14) هـي: التركيـز، تطـوير الاسـواق، تطـوير المنتجـات، الابتكـار، التكامـل الافقـي، التكامـل العمـودي، المشروع المشـترك، التحالفـات الاستراتيجية، الاتحادات، التنويع المركز، تنويع التكتلات، الالتفاف، التجريد، التصفية.



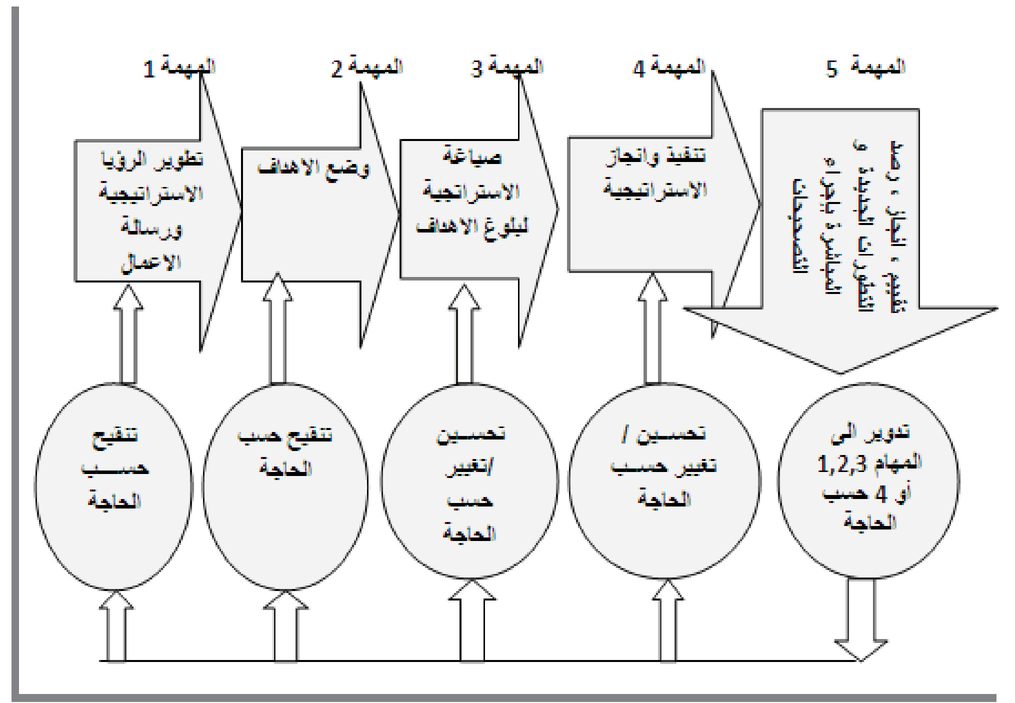
الشكل (1-6) إنموذج مكونات الادارة الاستراتيجية Pearce & Robinson

Source: Pearce, John A.,& Robinson, Richard B.(2003)"Strategic Management: Formulation , Implementation, and Control " McGraw-Hill, Boston, P: 12

إنموذج المهام المترابطة (Thompson & Strickland):

هناك كتاب آخرون يلجؤون الى الغور في تفاصيل هذه المهام الثلاث الرئيسية الى عـدد اكبر من المراحـل. فقـد اشـار (Thompson & Strickland , 2003: 6) الى خمـس مهـام مترابطة ومتكاملة اداريا، كما في الشكل (1-7) وكالآتي:

1. وضع رؤية استراتيجية لما ترغب المنشأة في تحقيقه على المدى البعيد، وتحديد الشكل النهائي الذي ترغب في ان تصبح عليه في المستقبل ودفع المنشأة قدما صوب اهداف العمل.
2. اعداد الاهداف المنشودة والمقصود بذلك تحويل الرؤية الاستراتيجية الى نتائج ومخرجات محددة تنفذها الشركة وتعمل على تحقيقها.
3. ابتكار استراتيجية لتحقيق النتائج والمخرجات المطلوبة
4. تطبيق الاستراتيجية المختارة وتنفيذها بكفاءة وفاعلية
5. تقييم الاداء وإجراء التعديلات الضرورية لتصحيح الرؤيا او التوجه على المدى الطويل او الاهداف او الاستراتيجية او التنفيذ في ضوء الخبرات الواقعية والظروف المتغيرة والافكار الجديدة والفرص السانحة.



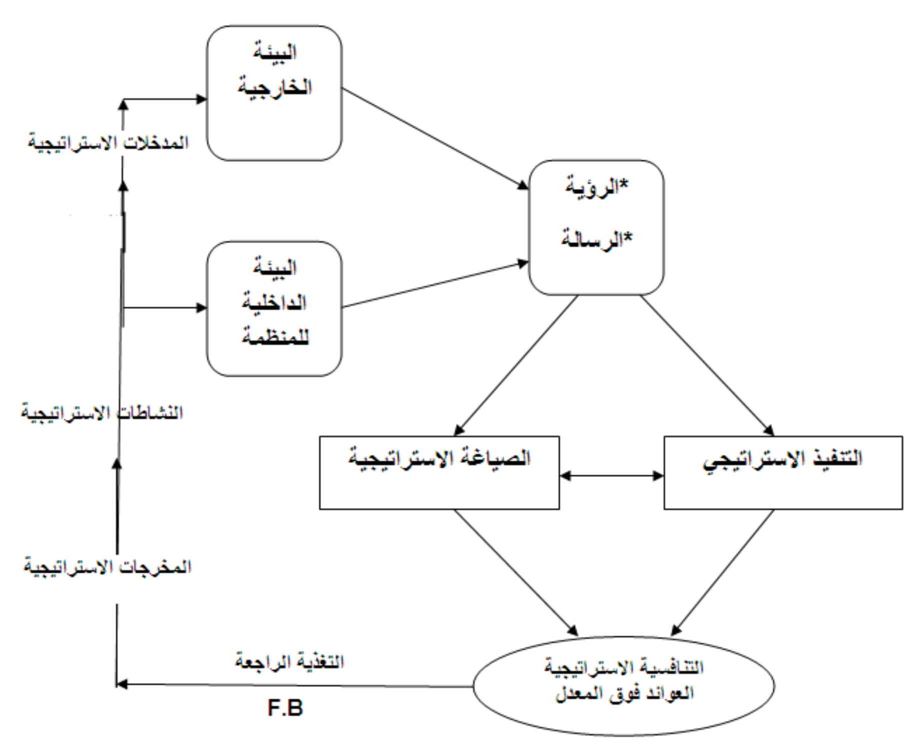
الشكل (1- 7) المهام الخمس للإدارة الاستراتيجية

Source: Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J.(2003) " Strategic Management: concepts and Cases" McGraw-Hill Irwin , Boston, P: 7

إنموذج (Hitt et al):

على الصعيد نفسه فقد أشار (Hitt et al,2009) في أنموذجه كما في الشكل (1 -8) الى خطوات تنفيذية اجرائية لتطبيق المنظور الاستراتيجي، وكالآتي:

1. الرصد والمسح الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة
2. تحديد عوامل النجاح الحرجة الاكثر أهمية في رسم مستقبل المنظمة في ضوء ذلك
3. استخراج وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بواسطة مصفوفة SWOT
4. صياغة الرؤية الاستراتيجية والرسالة في ضوء الرصد والمسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي
5. وضع الخيارات الاستراتيجية من قبل القيادة الاستراتيجية ودراسة البدائل المستخرجة منها
6. تحديد الاهداف والغايات والاستراتيجيات والسياسات وسبل تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والاجراءات التشغيلية الملائمة لتقييم الاداء الاستراتيجي وتدقيقه للتأكد من صواب المسار وتطويره



الشكل (1-8) إنموذج الادارة الاستراتيجية

Source: Source: Hitt , Ireland , & Hoskisson (2009)" Strategic Management – competitiveness and Globalization " South-Western cengage Learning,Mason OH

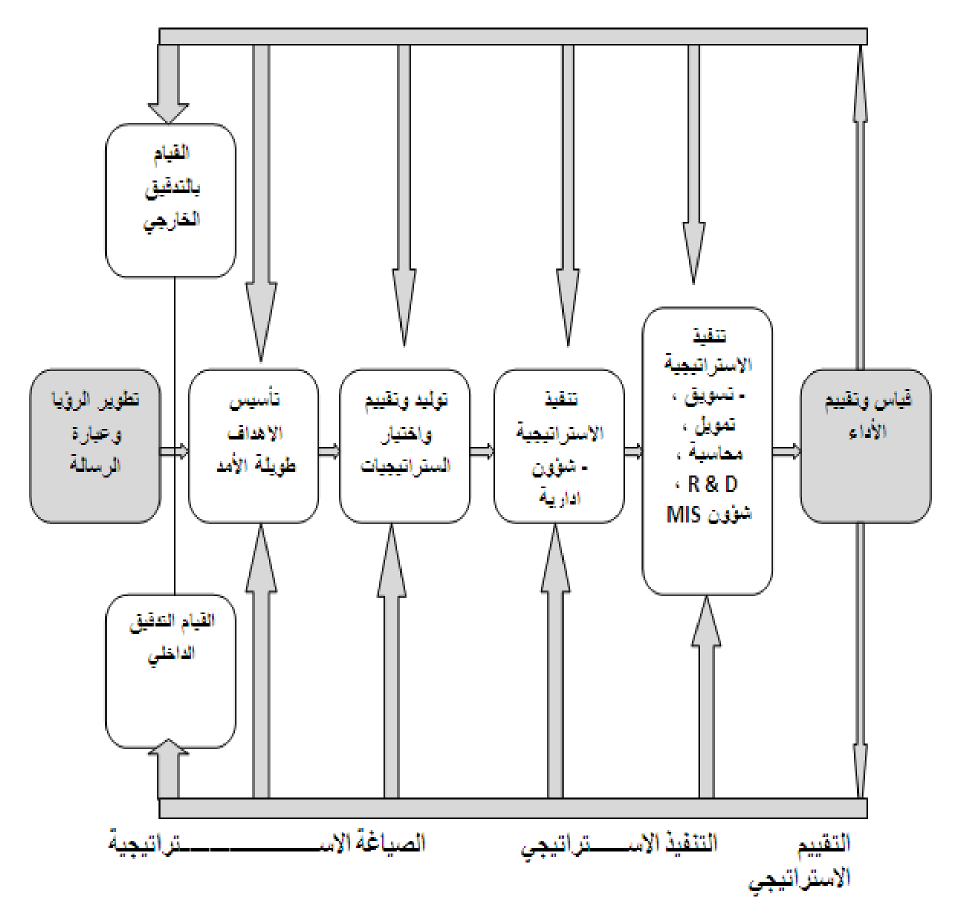
<u>الانموذج الشامل للادارة الاستراتيجية (David,2011):</u>

تدرس عمليات الادارة الاستراتيجية وتطبق على افضل وجه من خلال استخدام الانموذج Model الذي يمثل نوع هذه العمليات، والاطار المعتمد في الانموذج الشامل Comprehensive Strategic-Management Model يلاقي قبولا واسعا، وإذا لم يكن ناجحا بصورة مثالية غير انه يمثل مقاربة واضحة وعملية للصياغة والتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات. وإن العلاقة بين المكونات الرئيسة لعمليات الادارة الاستراتيجية بيّنة في الانموذج الذي يؤكد على ثلاثة اسئلة مهمة للإجابة عن تطوير الخطة الاستراتيجية، وهي:

- اين نحن حاليا ؟

- الى اين نريد ان نذهب ؟
- كيف نسير للذهاب الى هناك ؟

ان الادارة الاستراتيجية هي عملية ديناميكية ومستمرة، وأي تغيير في مكون من مكوناتها الرئيسة المؤشّر في الانموذج ممكن ان يستدعي تغييرا في مكون او في كل المكونات الاخرى (David,2011:48). وكما في الشكل (1-9).



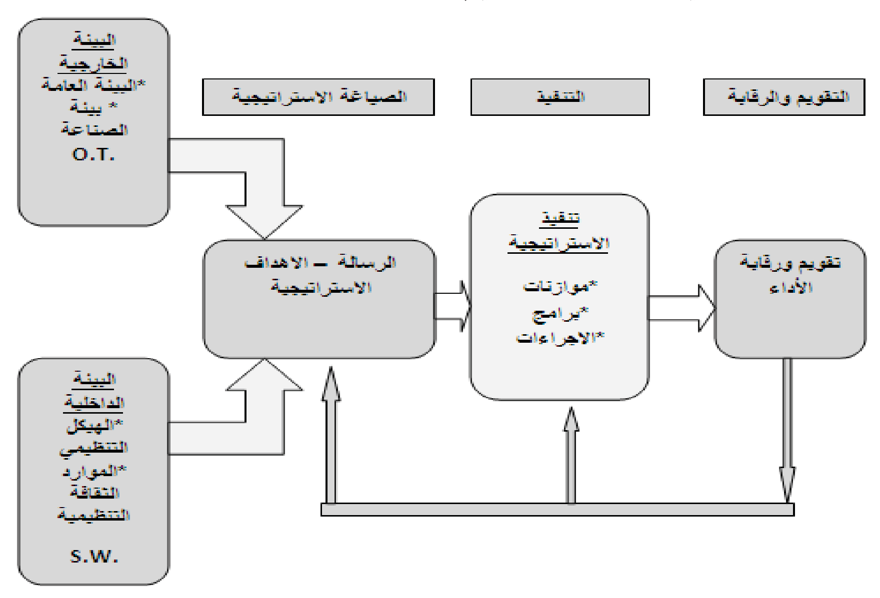
الشكل (1-9) الانموذج الشامل للإدارة الاستراتيجية

Source: David, Fred R.(2011)" Strategic Management: Concepts and Cases" Prentice Hall, Boston,P:47

إنموذج (Wheelen & Hunger) للادارة الاستراتيجية:

يتضمن إنموذج Wheelen & Hunger,2012 اربعة مكونات اساسية كما في الشكل(1-10)، وهي:

- التحليل البيئي المتعلق بتحليل البيئة الخارجية التي تشمل بيئة الصناعة القطاعية، والبيئة العامة المجتمعية الاقتصادية PEST. وتحليل البيئة الداخلية التي تشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد، وذلك لتعيين الفرص والتهديدات فضلا عن مواضع القوة والضعف SWOT.
- الصياغة الاستراتيجية وتشمل صياغة الرسالة Mission والاهداف الاستراتيجية Objectives.
- تنفيذ الاستراتيجية وتمثل المرحلة الثالثة بعد التحليل البيئي والصياغة الاستراتيجية استنادا لهذا الانموذج، وتشمل الاجراءات والموازنات والبرامج.
- التقويم والرقابة حيث تجرى بواسطتها عملية التقييم الاستراتيجي للأداء للتأكد من سلامة مسار التنفيذ ومراجعته وتصويب اجراءاته.



الشكل (1- 10) إنموذج الادارة الاستراتيجية

Source: Wheelen, Thomas L.,& Hunger, David (2012)" concepts in Strategic Management and Business Policy " Pearson, New York

الانموذج الوصفي المتداخل (Dess et al ,2007):

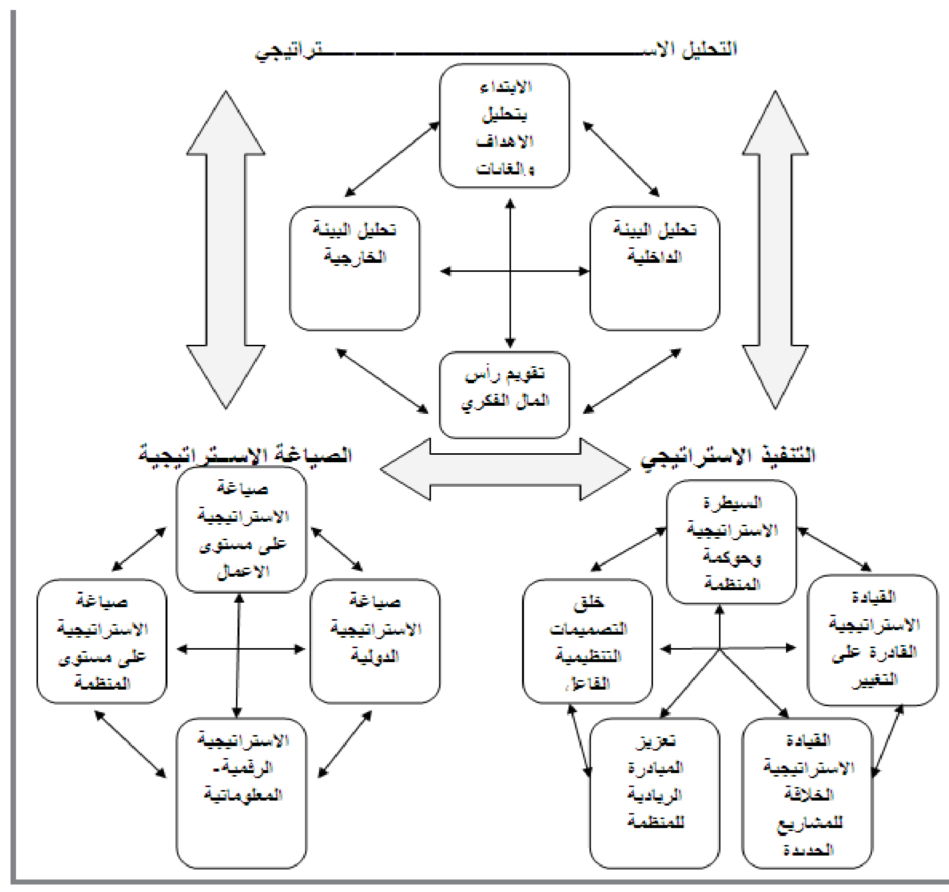
وضع (Dess et al,2007:14) إنموذجا وصفيا متداخلا و متكاملا يتكون من ثلاث عمليات متفاعلة، وكالآتي:

1. التحليل الاستراتيجي: ويعد نقطة البداية والنشاط المتقدم لعمليات الادارة الاستراتيجية، وبدون اجراء تحليل جيد وشامل للأهداف الكلية والبيئة الداخلية والخارجية يخفق المديرون في تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات.

2. صياغة الاستراتيجية: تتطور الصياغة الاستراتيجية للمنظمة على عدة مستويات، الاولى مستوى استراتيجية الاعمال. والثانية على مستوى المنشأة لتفعيل وتآزر الاعمال. والثالثة تتعلق بتحديد المنظمة افضل طريقة لتطوير الاستراتيجيات الدولية عند انتشارها خارج الحدود الوطنية. وفي النهاية فإن الاهمية المتزايدة للانترنيت قد عظّمت من اهمية قيام المنظمة بكشف تشعبات هذه المنصة الاستراتيجية لصياغة استراتيجيات اعمال الكترونية ومعلوماتية e-business Strategies

3. التنفيذ الاستراتيجي: ان فاعلية الاستراتيجيات لن تكون لها قيمة إن لم تنفذ بشكل سليم، فالتنفيذ الاستراتيجي يتضمن التأكيد بأن المنشأة تمتلك التصميم التنظيمي الملائم والسيطرة الاستراتيجية الدقيقة، فضلا عن القيام بتأسيس الوسائل الفاعلة لتنسيق وتكامل الانشطة في المنظمة ومع المجهزين والزبائن والشركاء. اضافة الى ذلك فان القيادة تلعب دورا مركزيا في كل ذلك وفي السلوك المتميز والالتزام العالي بالقيم الاخلاقية وتطوير التعلم المنظمي وتحسين الاعمال المستمر والعمل بنهج ريادي في خلق القيمة والفرص الجديدة.

ونرى في كتابنا هذا ان إنموذج (Dess et al,2007) لعمليات الادارة الاستراتيجية، كما في الشكل (1-11) يناسب منظورنا العلمي والنهج الاستراتيجي التفاعلي التكاملي لعملياتها الاساسية، وعدم الاخذ بالصيغة الخطية ذات الاتجاه الواحد على اهميتها ووضوحها كونها تنحى منحى تبسيطيا شكليا ولا تعبّر بشكل فعلي عن عمق التفاعلات الجدلية والترابط العضوي بين الانشطة والعمليات والاهداف.



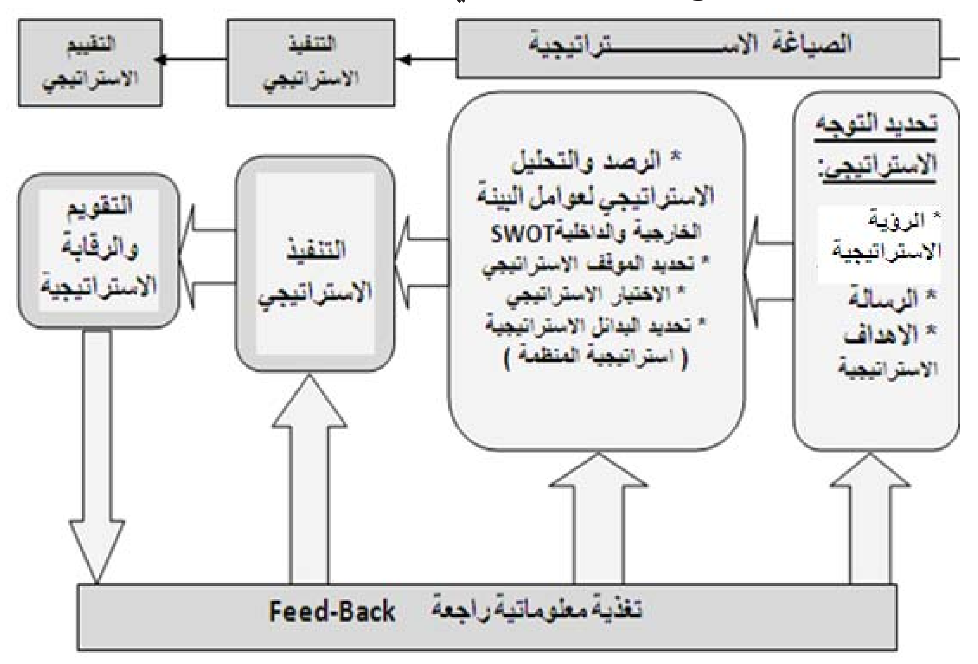
الشكل (1- 11) عمليات الادارة الاستراتيجية

Source: Dess et al(2007) Strategic Management: Creating competitive advantages " McGraw-Hill Irwin,Boston,P:14

الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية:

في ضوء ما تقدم من أسس ومداخل ونماذج يمكننا وضع إنموذج تكاملي متفاعل للإدارة الاستراتيجية كما في الشكل (1-12) من اربع خطوات ومهام اساسية هي تحديد التوجه الاستراتيجي في الرؤيا الاستراتيجية والرسالة والاهداف الاستراتيجية، والخطوة الثانية تتمثل في الصياغة الاستراتيجية اعتمادا على الرصد والتحليل البيئي SWOT، وتحديد الموقف الاستراتيجي وبعدها الاختيار الاستراتيجي وبدائل الخيارات الاستراتيجية، والمرحلة الثالثة التنفيذ الاستراتيجي، ويتتوج الانموذج بالمرحلة الرابعة وهي

التقـويم والرقابـة الاسـتراتيجية التـي تتضـمن تقيـيما ومتابعـة لمسـار عمليـات التنفيـذ الاستراتيجي ومراجعته والتأكد من سلامته وتصويب الانحرافات وتحسـين الأداء المنظمـي الاستراتيجي من خلال التغذية المعلوماتية الراجعة Feed-Back التي تصب بشكل عكسي في الخطوات ومراحل الانموذج جميعا بشكل تكاملي شامل.



الشكل (1-12) الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد المؤلف اعتمادا على المصادر العلمية للإدارة الاستراتيجية

خلاصة الفصل

انتقل مفهوم الاستراتيجية الى عالم الاعمال للإشارة الى ادارتها وما ينبغي عمله لمواجهة التحركات الجارية والمتوقعة للمنافسين، وتعد صياغة الاستراتيجية وتطبيقاتها ذات اهمية خاصة نظرا الى الحاجة الى الآليات والادوات اللازمة لدفع اعمال المنظمة الى الامام.. وبعكس ذلك فان غياب الادارة الاستراتيجية يعني غياب التناغم بين عناصر الاعمال والمجموعات والاقسام والوحدات واختفاء التنسيق والتآزر وهو أمر محكوم بالتفكك وتبعثر الجهود والعشوائية.

وفي حين يرى البعض ان الادارة الاستراتيجية عملية تخطيط بعيدة المدى فإن البعض الاخر يراها عملية مبادرة وفعل اكثر من مجرد تخطيط.. فهي العملية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة بتوجيه علاقتها مع بيئتها.. وهي ايضا تأكيد على الاهتمام بالحاضر والمستقبل بشكل متزامن.. والادارة الاستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي الذي يعد عنصرا براغماتيا تقنيا من عناصرها المهمة ووظيفة تنبؤية محددة المؤشرات والبرامج في نطاق زمني باطار الخطة، في حين ان الاستراتيجية بحث موسع الافاق وصياغات وتطبيقات رؤيوية متجددة على الدوام.

ان تطبيق الاستراتيجية في ميدان الاعمال ظهر حينما تم التأكيد على اهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينيات من القرن الماضي وضع Ansoff الاسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الحاجة الى مزج ومقابلة فرص الاعمال مع الموارد، ومن ثم ظهر الاهتمام بالتحليل البيئي بواسطة مصفوفة SWOT فضلا عن العمل بنماذج تحليل محفظة الاعمال. ولم يحصل التحول الجوهري عن انموذج مدرسة التصميم الا مطلع الثمانينيات من القرن الماضي في انموذج Porter 1980, المتعلق بالاستراتيجية التنافسية وتقنيات تحليل بيئة الصناعة والمتنافسين الذي اكد فيه ان جوهر انموذج التنافس الاستراتيجي يكمن في هيكل الصناعة واطلق عليها العوامل الخمسة ذات التأثير الحاسم على استراتيجيات الاعمال والميزة التنافسية.

و قد شهد العقد الاخير من القرن الماضي تطورات تقنية حاسوبية معلوماتية انعكست على فاعلية المنظمات وقدراتها التنظيمية، وظهرت مفاهيم وتطبيقات الكفايات الجوهرية التي تعزز ميزة التفوق التنافسي غير القابلة للتقليد، وتعد من ابرز عوامل النجاح الحرجة وتأمين المرونة الاستراتيجية للمنظمات ومواجهة التحديات في القرن الحادي والعشرين.

وقد اشار بعض الكتاب الى مفهوم الادارة الاستراتيجية بانه استخدام الوسـائل والمـوارد للسيطرة على الظروف البيئيـة المحيطـة لتحقيـق الاهـداف مـن خـلال معرفـة النهايـات والاهداف والسيطرة على العوامل البيئية والموازنة بين الاهداف والوسائل وتسليط الضـوء الكافي على الاغراض السياسية التي تؤطر هرمية الاهداف التنظيمية مع توافق التوجهـات والاهداف وتنسيق استخدام الموارد على المستويات كافة. فيما اشار Porter الى انها خطة تتضمن اختيارا مدروسا لمجموعة من الانشطة لتحقيـق مركـز تنـافسي في السـوق. وأشـار Glueck الى انهـا مجموعـة القـرارات والممارسـات الاداريـة ذات الصـلة بتحديـد التوجـه الاستراتيجي للمنظمة. اما Thompson & Strickland فأكـدا بانهـا عمليـة اداريـة يـتم فيهـا تكـوين رؤيـا اسـتراتيجية واعـداد الاهـداف وابتكـار اسـتراتيجية مناسـبة وتطبيقهـا وتنفيذها.

فيما أكد المفكر Drucker بأنهـا عمليـة مسـتمرة لتنظـيم المـوارد والقـرارات الحاليـة وتوفير المعلومات اللازمة والجهود الكفيلة لتنفيذها وتقيـيم النتـائج مـن خـلال منظومـة معلوماتية فعالة.

في ضوء التعريفات قمنا باستخلاص الاسس والعناصر الاتية للإدارة الاستراتيجية:

- عملية الوصول الى رسالة المنظمة وانجازها
- تصور لما تريده المنظمة مستقبلا وتسعى الى بلوغه
- ادارة العلاقات بين المنظمة والبيئة
- شكل العلاقة بين المنظمة وبيئة الصناعة
- صياغة آليات النمو وتحديد محفظة الاعمال
- القرارات اللازمة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات اداء عالية
- تحديد التوجه الاسـتراتيجي
- تكوين ميزة تنافسـية مسـتدامة
- مطابقة بين عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات البيئية
- علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية
- تأسيس توجه طويل المدى لأداء المنظمة و وظائفها
- خطة طويلة الأجل لاتخاذ القرارات ولتحديد مهمتها الحالية والمستقبلية
- تأمين مسـتقبل المنظمة

- تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة
- خطة موحدة شاملة متفاعلة تربط المزايا الاستراتيجية بالتحديات البيئية
- إنموذج تتكامل فيه الاهداف الرئيسة والسياسات والاجراءات للتأكد من تحقيق الترابط
- عملية مستمرة لتنظيم الموارد والقرارات وتنفيذها وتقييم النتائج بواسطة منظومة معلوماتية متكاملة وفعالة
- تلبية احتياجات السوق وتوقعات اصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد المتاحة
- خطة رئيسة شاملة لتحقيق أغراض المنظمة وأهدافها
- الافعال والالتزامات المتكاملة المصممة لبناء واستثمار الكفايات الجوهرية
- خطة تتضمن اختيارا مدروسا لمجموعة من الانشطة لتحقيق مركز تنافسي في السوق

ولعل من ابرز ميزاتها وخصائصها انها عملية توجيه المنظمة نحو الاهداف والغايات الكمية، وتساهم في اشراك اصحاب المصالح في صنع القرار، والحرص على دمج المنظورين القريب والبعيد الامد في عملياتها وانشطتها، و لا تعني النظرة الاستراتيجية التخلي عن الاهتمامات والممارسات التشغيلية لأعمال المنظمة. وقد اكد Mintzberg على اهمية الاستراتيجيات المنبثقة في سياقات التطبيق اذ ان الادارة الاستراتيجية معنية تماما بالتداخل الضروري وادراك التوقيت الصائب لإجراءات التكييف اللازم واحتضان الاستراتيجية المنبثقة واعادة النظر بالصياغة والتخطيط المسبقين على وفق منظور متفتح واع لاهمية التقويم والمراجعة.

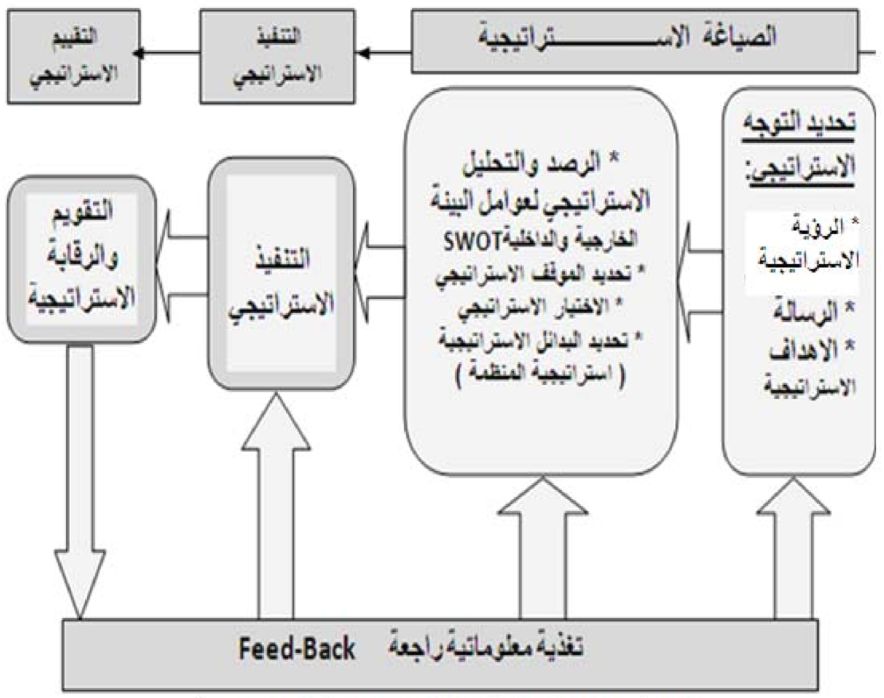
من جانبه وضع Wittington,1993 اربعة مداخل فكرية للاستراتيجية هي المدخل الكلاسيكي، والمدخل العملياتي، والمدخل التطوري، والمدخل النظمي. فيما سار Mintzberg,1998 بخطوات أبعد وطورها الى عشر مدارس هي مدارس.. التصميم، والتخطيط والتمركز،والريادة،والادراك، والتعلم، والسلطة، والثقافية، والبيئة، والتشكيل.

ولعل من ابرز مبررات وتحديات الادارة الاستراتيجية هو عدم استقرار السوق، وتسارع المتغيرات البيئية والمنافسة الحادة ونقص الموارد وتسارع طرح التقنيات المتقدمة في السوق اضافة الى تحدي ظاهرة العولمة والانفتاح العالمي اقتصاديا وتجاريا وثقافيا واعلاميا.

الفصل الثاني

التفكير الاستراتيجي

- مفهوم التفكير الاستراتيجي
- التفكير والتصور الاستراتيجي
- تعريف التفكير الاستراتيجي
- متطلبات التفكير الاستراتيجي
- ابعاد التفكير الاستراتيجي
- مهارات التفكير الاستراتيجي
- عناصر التفكير الاستراتيجي
- اهمية التفكير الاستراتيجي
- التفكير الاستراتيجي و رأس المال الفكري
- خصائص المفكر الاستراتيجي
- نماذج التفكير الاستراتيجي
- انماط التفكير الاستراتيجي



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الثاني
التفكير الاستراتيجي

> التفكير الاستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمســـتقبل
>
> Ivancevich John

ساد الخلط بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي لسنوات عديدة بل كان التخطيط الاستراتيجي كمصطلح وكمفهوم يستخدم للدلالة على الوظائف التنظيمية في ادراك الواقع ومتغيراته ودراسة بياناته وتحليلها وثوبا نحو الاهداف المستقبلية. غير أن في العقدين الاخيرين من القرن الماضي تنبه الكتّاب الى فرز نوعي بين المصطلحين وأسهمت كتاباتهم في تأصيل وبلورة مفهوم به قدر كبير من الوضوح لعملية التفكير الاستراتيجي وإطاره المتفتح المرن بصورة شقت شرنقة التخطيط الاستراتيجي واخترقت جدران صندوقه الداخلي Inside the Box لينطلق المفهوم المتجدد للتفكير الاستراتيجي في رحاب الابداع والتغيير والاصالة الفكرية التي لا تتقبل التحديد والجمود والهيمنة.

ولعل جانبا حيويا من جوانب التفكير الاستراتيجي يتجلى في اطاره الابتكاري والجدلي في استيعاب وتناول العمليات الاستراتيجية بإسلوب غير ميكانيكي وغير خطي، فهو يتناولها عبر مواكبة جدلية متفاعلة و سبّاقة لا تقف عند الخطوات الابتدائية او النهائية ولكنها تتعامل معها وتتفهمها وتعالجها تحليلا وتركيبا وإعادة تفكيك وصياغة دائما وبإستمرار. هو ذلك ما قصده ودفع في اتجاه تأصيله Mintzberg بنظريته الثورية من أن الاستراتيجية المتحققة فعليا هي مزيج جدلي بين الاستراتيجية المخططة المقصودة أصلا والاستراتيجية المنبثقة الطارئة اثناء عمليات التنفيذ. من ذلك المنطلق الاستراتيجي شق التفكير الاستراتيجي طريقه الابداعي بوجه التخطيط الاستراتيجي المكبّل بالقيود والتحديدات البيانية والسقوف الزمنية القصيرة المدى نسبيا، ليتجه نحو الأفاق الرحبة لحرية التفكير وقدراته اللانهائية ورؤاه الفانتازيّة Fantasia الحالمة بالتصورات غير النمطية والسيناريوهات المستقبلية.

فالتفكير الاستراتيجي عند استخدامه بذكاء من قبل القادة لابد ان يقود الى صياغة استراتيجية ناجحة تفتح ابواب المستقبل والتكيف والبقاء للمنظمات، فأدواته تسعى بقدرات عالية على تفهم المتغيرات البيئية الرئيسة للموقف وتعمل على تشخيص

معلوماته وتأثيراتها الايجابية والسلبية ومواضع قوتها وضعفها بما يحقق استثمار الفرص وتجنب التهديدات والتوجّه الفعال نحو المستقبل.

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

ما زال التفكير الاستراتيجي مثار جدل باحثي علم الادارة الاستراتيجية، ومرد ذلك الحداثة النسبية في دراسة ابعاده على الرغم من ان الفكر الاستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الاستراتيجي. وقد نبع الاهتمام به وترافق مع ولادة افكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كونه احدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه.

وقد برز رأي مفاده ان التفكير الاستراتيجي هو اساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقا من انهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها. وقد عدّ التفكير الاستراتيجي عنصرا جوهريا يحدد بقاء منظمات الاعمال التي تعمل في محيط بيئي استنادا الى منظور معرفي، كما عبر عنه بالاطار الاستراتيجي الذي يبين حراك و اتجاه المنظمة ازاء بيئتها.

و بهدف مواجهة المستقبل المجهول وغموضه المتفاقم و إزاء إتسام بيئة الصناعة والبيئة العامة بالاضطراب وعدم التأكد فان نجاح المنظمات واستمرارية أعمالها يعتمد على جودة تفكيرها الاستراتيجي (Tregoe & Zimmerman ,1980)

والملاحظ أن الكتابات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي قليلة ونادرة، وأشار (المفرجي، وصالح 2003: 44) الى ان ذلك يرجع الى:

- هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي كان يعد بديلا عن التفكير الاستراتيجي بل أن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما كما قال (Mintzberg,1994: 107)

- الاعتقاد السائد بأن التفكير الاستراتيجي نادرا ما يستخدم، ولا يلجأ اليه سوى عدد قليل جدا من الافراد في مستوى الادارة العليا (Garratt et al ,1998: 21)

- اعتبار عملية الاستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فان النتائج النهائية تتحقق باسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج الى نمط ابداعي وابتكاري (Ohmae,1982: 12)

ولكـنّ التفكـير الاسـتراتيجي غـير التخطـيط الاسـتراتيجي اذ ان الاول عمليـة تركيـب للمعطيات الشخصية المعرفية للمدير وخبرة الاخرين والبيانات التي يحصل عليها لتكوين الرؤية للاتجاه المتبع للعمل، بينما الثـاني عمليـة تحليـل للبيانـات والمعلومـات ومعالجـة الارقام (Mintzberg,1994:107)

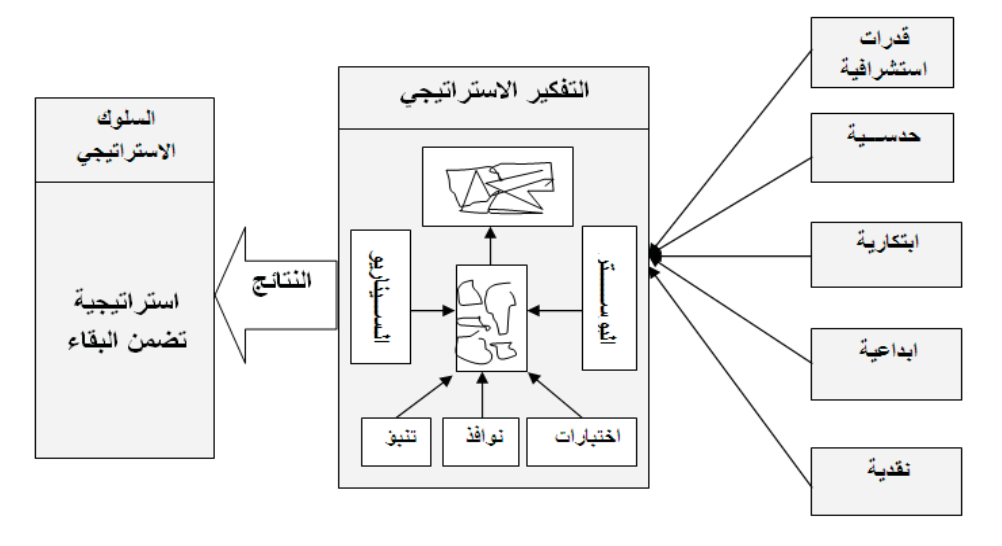
كذلك فإن العملية الاستراتيجية ليست آلية مرتبة الخطوات وانما تقـوم عـلى القـدرة على مواجهة المشكلات بشكل ابتكـاري.. فيسـعى المـدير الاسـتراتيجي الى تفهـم الطبيعـة الخاصة بكل عنصر من عناصر الموقف او المشكلة التي يجابهها ثم يحاول استخدام اقصى قدرات طاقته العقلية لإعادة ترتيب العناصر في افضل وضع ممكن، ولما كانـت الظـواهر والمشكلات الاستراتيجية من طبيعـة معقـدة فإنهـا تتطلـب اسـلوبا ابتكاريـا غـير روتينـي لمواجهتها والتعامل معها، وبالطبع لا يصلح منطق تحليل الـنظم في هـذا الشـأن باعتبـاره اسلوبا ميكانيكيا يقوم على الخطوات المتتابعة فيتعارض التفكير الاستراتيجي الحقيقي مع التفكير الميكانيكي التقليدي، ولم يدّع أي كاتـب في الاسـتراتيجية الاداريـة وجـود خطـوات محددة للتفكير الاستراتيجي، ومن هنا فان التفكير الاستراتيجي يتعارض مع منطق التفكير البديهي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي ولكنه يتفـق مـع اسـتخدام الخيال والابتكار وهـو الاسـلوب الاكـثر مناسـبة وفاعليـة لوضـع الاسـتراتيجيات الناجحـة لانتهاز الفرص وتقليل الاثر السـلبي للتهديدات ومواجهة المخاطر (غراب، 1995: 20).

وحدد التفكير الاستراتيجي كعملية ضمن منظور تحديات العولمـة بأنـه العمليـة التـي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي. وهنالك من يعتقد ان تفكير الادارة استراتيجيا ينطلـق من بناء اطار شامل لمنهج الادارة الاستراتيجية والاحاطة بنطاقه والتطـورات التـي جعلـت منها ميدانا حرجا، فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الاســتراتيجية والاعـتراف بأهميتهـا في التحـرك لنجـاح المنظمـة وتكيفهـا ضـمن المناخـات البيئيـة ويكفـل لهـا عوامـل البقـاء والاستدامة.

ان التحليل يمثل نقطة الانطلاق الحرجـة للتفكـير الاسـتراتيجي اذ ان التفكـير وقدراتـه التحليلية و الذكائية يقود الى توليد البدائل والاختيار الاستراتيجي. وللتـدليل عـلى مفهـوم التفكير الاستراتيجي وعمق دلالاته تبرز تساؤلات مهمة تتعلق بقـوى المنافسـة في السـوق وأهمية اجراء مقارنة مرجعية Benchmarking للمنظمات المتميـزة فضلا عـن التعـرف

على مستويات أداء المنظمة حاليا ومواضع قوتها وضعفها والتحركات الاستراتيجية اللازمة ازاء الموقف التنافسي، والعوامل الرئيسة المحددة لنجاح المنافسة في بيئة الصناعة، ولابد ان تكلل هذه التساؤلات بتشخيص العوامل الحرجة والجوهرية التي تسوق المنظمة وتوجه مسارها وتدعم صنع قراراتها في طريق البقاء و النجاح الاستراتيجي.

في ضوء هذه التساؤلات يتبين ان التفكير الاستراتيجي يمثل اسلوبا لتحليل المواقف والمعضلات والعقبات التي تواجه المنظمة -يتميز بالتحدي والتغير الابداعي والتعامل مع هذه المتغيرات من خلال التصور المتفتح والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة والاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية بشكل مستدام، كما في الشكل (2-1).



الشكل (2-1) مكونات مفهوم التفكير الاستراتيجي

المصدر: المفرجي، عادل حرحوش، و صالح، احمد علي (2003) " رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه " المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة

ومن اجل ان تتمتع المنظمة بالاقتدار فقد برهنت التجارب ان تطوير استراتيجيات اقسام المنظمة ووحدتها هو نتاج ذلك التفكير. ويتطلب الامر امتلاك ادارة المنظمة وإلمامها بمعرفة الوظائف والاعمال وتوفر المعلومات الضرورية التي باتت احدى الموارد الحيوية الخطيرة في حياة المنظمات باستخدام المداخل الحديثة لتقنية المعلومات I.T والتشبيك المعلوماتي، إذ عدّ التطور الحديث الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا وداعما جوهريا للتفكير الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على التكيف والمناورة

Maneuver والتحديث بسرعة وبدقة متضمنة عمليات الاستراتيجية والاوجه الابداعية فيها، ويمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها المختلفة تشكل عاملا محددا وتقنية اساسية للتفكير الاستراتيجي في المنظمات ذات الاعمال المتنوعة بشكل مؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومدى ما تحتاجه من ابداع دائم.

لقد تبلورت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المدراء للتفكير الاستراتيجي الحدسي كونه يؤمن ما ينبغي من تصورات عن اعادة بناء الاستراتيجيات وتجدّد صياغاتها.

- رأي Ansof: يتلخص بأن على الادارة العليا التفكير ببدائل و بخيارات وأن تسلك سلوكا استراتيجيا ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي ومتغيراته البيئية.
- رأي Chandler: يقوم التفكير على وفق منهج تاريخي يستند الى ضرورة المواءمة بين الوضع التنظيمي والبيئي الراهن وبين التغير البيئي واستراتيجية التنويع والتكامل.
- رأي Child: يذهب الى علاقة التفكير بالاختيار الاستراتيجي من خلال عوامل الموقف (البيئة والتكنولوجيا والحجم) واعتماده تفكير موقفي لبناء استراتيجية المنظمة و تقويم تلك العوامل وتحقيق المواءمة معها.
- رأي Porter: يدور حول القيام بالتحليل والتركيب ومن ثم طرح ثلاثة خيارات استراتيجية هي الاختلاف والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة نتيجة لعملية التفكير متأثرة بدرجة اسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها. ودعا الادارة الى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والمشترين والموردين والسوق وما يترتب عليها من تهديدات وفرص.

وقد ركزت التوجهات المعاصرة الى المدخل التركيبي Synthesis Approach للتعبير عن التفكير الاستراتيجي الذي يدعو الى تصميم القواعد والانشطة على منحى جديد دونما تقليد للماضي. غير ان هناك توجهات تقليدية تنظر للتفكير الاستراتيجي من مدخل تحليلي Analytical Approach اذ ان المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر لذا فالتفكير الاستراتيجي ليس قدرة اكتشافية دون قواعد وانظمة تضبط حركة

الكشف والابداع، وفي ضوئه عد التفكير الاستراتيجي تحليليا بمثابة الاداة الذكية لتوجه ومعالجة المعلومات، فيما عد التفكير الاستراتيجي المبدع بمثابة استراتيجية خيال ابداعي.

وفي ضوء ما تقدم يشير (يونس، 2002:54) الى ان التفكير الاستراتيجي لابد ان يحمل الوجهين التحليلي والتركيبي اذ ان القرارات الاستراتيجية تستند الى معطيات معلوماتية يسهم في تغذيتها الواقع والخيال، كما ان كلا الوجهين هما من صلب مهام المدير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

ويؤكد (Hamel & Prahalad, 1994) دور التفكير الاستراتيجي بأوجهه المختلفة في تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمنظمة Strategic Fit بما يلاءم وضعها التنافسي المطلوب وبما ينسجم ودورة حياتها المنظمية و السلعية.ومن هذا المنطلق فان التفكير الاستراتيجي يعد اسلوبا مضافا لتحقيق التلاؤم بين الامكانات المنظمية وواقع المنافسة، لاسيما وأن معطيات القرن الحالي افصحت عن تحولات جذرية في مفهوم المنافسة وبروز ظاهرة العولمة التي تضيف مهمات كبيرة للإدارة الاستراتيجية في قيادة المنظمات وتوجهاتها المستقبلية.

التفكير والتصور الاستراتيجي:

ان التفكير الاستراتيجي مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع الادراك والتعلم والذكاء والوعي الاستراتيجي وما ينتج عنها من خيال وحدس وتصور استراتيجي. فضلا عن الحاجة الى تصورات استراتيجية باعتبارها معطيات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع ما تختزنه الذاكرة بعيدة الأمد من خبرات وقدرات لخلق الابداع والتمثيل لسيناريوهات تكون اكثر انسجاما مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل.

وقد عد التصور الاستراتيجي واحدا من مداخل التخطيط المعتمد على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها. ويمتد التصور الاستراتيجي ليشمل عمليات المنظمة باعتباره يرنو الى ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة على الأمد المستقبلي البعيد، ويتلازم استخدام قائمة التصور مع الاقتدار المتميز.

وقد تطرق (الخفاجي، 2004: 67) الى التصور الاستراتيجي بانـه تصـور للاسـتراتيجية او مجموعـة اسـتراتيجيات مسـتقبلية، فهـو يهيـئ تصـورا عـن التوجـه والغـرض الكـامن في الانشطة الاستراتيجية، و عـدّت عملية ابـداع تصـورات اسـتراتيجية مـن احـدى المهـمات الحيويـة لـلإدارة الاسـتراتيجية بوصـفها نظامـا مصـمما لمسـاعدة الادارة في تقـدير وصـنع القرارات الاستراتيجية.

وضمن منطق التعلم المنظمـي واطـار مناقشـة القيـادة التحويليـة القـي الضـوء عـلى احدى ادوار القائد التي يتوقف عليها نجاحه متمثلة بقدرته على خلق تصور متجدّد عـن حالة مرغوبة في المسـتقبل تسـعى المنظمـة لبلوغهـا وتجـاوز ومغـادرة الصـور التقليديـة للتراكيب والعمليات النمطية غـير المجديـة. فالتصـور الاسـتراتيجي الجديـد اسـاس نجـاح القيادة لتطوير تصور جديد للتحول المنظمي لحركة المنظمـة ونتائجـه المرغوبـة في الأمـد البعيد.

وقد وصف التصور الاستراتيجي ايضا بأنه التوجه المستقبلي للمنظمـة ومسـار اعمالهـا، فهو يرشد المنظمة لما ينبغي ان تقوم بـه وتسـعى اليـه لـكي تصـبح في مكانـة متميـزة في المسـتقبل، وعـدّ احـد المهـمات الرئيسـة لـلإدارة الاسـتراتيجية في التصـميم والتنفيـذ الاستراتيجي، اذ يتقرر بموجبه الاعمال والانشطة التـي يتعـين عـلى المنظمـة القيـام بهـا و ترتبط باحتياجاتها الموجهة لحركتها.

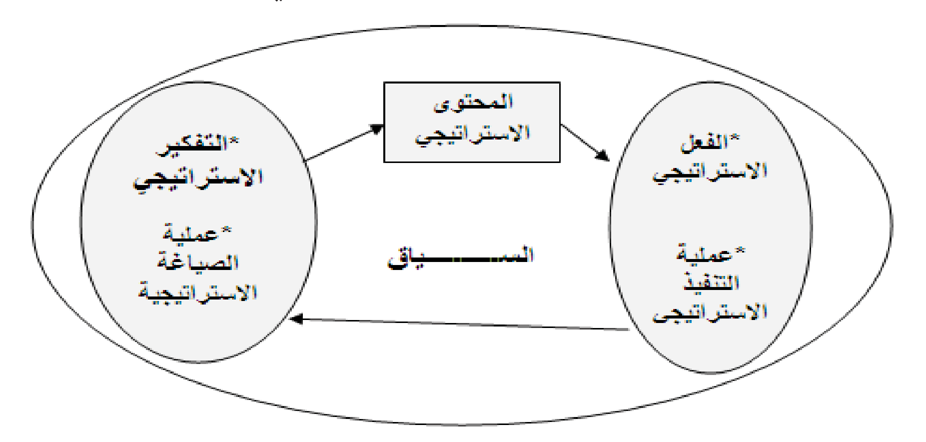
ان التصور الاستراتيجي يـترابط مبـاشرة مـع رسـالة المنظمـة وعمليـة صـياغة اهـدافها ومراجعتهـا فهـو يهيئهـا لرؤيـة المسـتقبل ويسـاعد في انشـاء توجـه بعيـد الأمـد وتأشـير مقاصدها المساهمة في صنع مركـز اعـمال خـاص بهـا. وترتكـز دقـة التصـور الاسـتراتيجي ومنطقـه عـلى فاعليـة نظـم المعلومـات الاسـتراتيجية ونظـم الرصـد البيئـي والتـدقيق الاستراتيجي ونتائج التنبؤات وادارة الابداع ونضج التكوين المعـرفي خـبرة وادراكـا وحدسـا وذكـاء. ويمكـن النظـر الى التصـور بأنـه نافـذة المنظمـة نحـو المسـتقبل. وتسـتطيع ادارة المنظمة رسم التصور الاستراتيجي من خلال المعرفـة العميقـة برسـالة المنظمـة واهـدافها الاستراتيجية فضلا عن ارتباطه بنتائج التحليل البيئي الاستراتيجي الـداخلي والخـارجي. ولا يمكـن بنـاء اي تصـور دون اسـتيعاب حقيقـي لـدورة حيـاة المنظمـة Life cycle وآليـة تفاعلاتها وتأثيراتها المتبادلة مع المنظمات المنافسة في بيئة الصناعة.

وهنالك ضرورة الى اهمية اليقظة والتنبّه الى خطر تجاهل العوامل والتأثيرات الثقافيـة والقيمية أو استنساخ ومحاكاة التصورات الاستراتيجية المناظرة الامر الذي يعرض المنظمـة

الى الابتلاء بأمراض التقليد والجمود وما يرافقه من ازمات وقيود تجعل مـن الاقـدام عـلى التغير الاستراتيجي والتحوّل المنظمي والتجديد امرا مقيتا وتحول دونهما.

ولا قيمة لأي تصور استراتيجي ما لم يتسم بالشـمول والواقعيـة في التطبيـق، فالتصـور الاستراتيجي لا ينطلق بأية حال من الاحوال من فراغ انما هو نتاج تفكـير ابـداعي متجـدد لواقع المنظمات وما يصدر عنها من سلوك وأفعال.

إن عملية التفكير الاستراتيجي في المنشأة لا يمكن ان تكون صحيحة عالميـا ومـن شـأنها توليـد الاسـتراتيجيات الناجحـة، اذ لا وسـيلة مجربـة يكـون خلالهـا التفكـير الاسـتراتيجي معصوما بشكل دائم او مطلق، فبعض العمليات قد تكون رسمية وتنطوي على عدد كبير من الناس، وبعضها الاخر قد تكون غير رسمية تماما وتقـتصر عـلى عـدد قليـل، حيـث ان وميضا مفاجئا من البصيرة قد يتطلب احيانا سـنوات مـن التحليـل، والغـرض مـن عمليـة صياغة الاستراتيجية هو الوصول الى وجهة نظر متفق عليها عـن كيفيـة نجـاح المنشـأة في المسـتقبل (Macmillan & Tampoe,2000:8) والتفكـير الاسـتراتيجي لابـد ان يكـون منطلقا وعنصرا جوهريا من عناصر الادارة الاستراتيجية، كما في الشكل (2-2).



الشكل (2-2) التفكير الاستراتيجي ضمن العناصر الاربعة للإدارة الاستراتيجية

Source: Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000)" Strategic Management: Process, Content, and implementation "Oxford University Press, New York, P: 8

وفي سبيل ان يكون التصـور الاسـتراتيجي فـاعلا لابـد مـن التمييـز بـين التصـور الـذاتي الفردي المسرف في الحلم وبين التصور الموضـوعي المبنـي عـلى اسـس معلوماتيـة راسـخة

وواقعية، والتصور الأحادي والمتعدد الأبعاد، و الكلي والجزئي، والنمطي الرتيب والابداعي الأصيل.

كـذلك أن تمتلـك الادارة العليـا للمنظمـة زمـام المبـادأة في التنفيـذ بضـوء التصـورات المستجدة باستخدام منظومة تفكير السيناريوهات في التعامل البيئي لبناء مركـز تنـافسي، فالدور الحيوي للتفكير الاستراتيجي يبرز الخرائط العقلية بما ينسجم مع التحـديات التـي تواجهها المنظمة. وبالطبع يجري ذلك بالإفادة من التعلم المنظمي والخبرات المكتسبة مع اعتماد نمـاذج التحليـل الكمـي والنـوعي وتقنيـات المعلومـات ونظـم دعـم القـرار وبنـاء الكفايات الجوهرية بما يحقق الاقتدار المتميز.

تعريف التفكير الاستراتيجي:

تناول الكتاب والمفكرون الاستراتيجيون تعريف التفكير الاستراتيجي من زوايـا مختلفـة تتمحور حول المنطلقات المعرفية وكما يأتي:

- عملية تفهّم الطبيعة الخاصة لعناصر الموقف يردفها استخدام القـدرة الابتكاريـة والخيــال الواســع لإعــادة تركيــب العنــاصر بشــكل يحقــق افضــل فائــدة ممكنــة (Ohmae,1982:12)

- عملية تركيبية ناتجة عن توظيف الحدس والابداع والخـبرات الشخصـية للمـدير والعاملين في التعامل مع المعلومات المتاحة لتحديد الـرؤى وصـياغة اتجـاه العمـل المتبـع وتحقيق المنظور المتكامل للمنظمة (Mintzberg,1994: 108)

- إنمـوذج معـرفي للتفكـير يسـعى الى تحقيـق التكامـل بـين اهـداف المنظمـة وسـياسـاتها بـإجراء التطـويرات في طرائـق العمـل وتحديـد المصـادر الضروريـة لتحقيـق أهدافها (Ivancevich et al ,1997: 184)

- اسـلوب متبـع لتوجيـه المنظمـة والانتقـال بهـا مـن مسـتوى العمليـات الاداريـة اليوميـة ومواجهـة الأزمـات وصـولا الى رؤيـة مختلفـة للعوامـل الديناميكيـة الداخليـة والخارجية القادرة على التغيير البيئي بما يحقق توجها فعالا لمنظماتهم يركز اساسـا نحـو المسـتقبل (Garratt et al ,1998: 23)

- الافادة من معطيات الحاضر في بناء هيكل بارع الاسـتراتيجية ورسـم صـورة مسـتقبلية بإسلوب الابتكار والتغيير الجذري للوضع التنافسـي للمنظمة (Liedtka,1998:121)

- نشاط اداري متميز يسعى الى اكتشاف استراتيجيات جديدة تغير قواعد المنافسة لصالح المنظمة (Heracleous,1998: 485)

- باقة من الخطط التي تؤمّن المستقبل للمشروع عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد اغتنام الفرص (Macmillan & Tampoe,2000: 164)

- القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية اضافة الى ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والافادة من مواردها النادرة (المغربي،1999: 45)

- نماذج عقلية يستخدمها المديرون لإدراك مستوى نجاح الخطط والاستراتيجيات (Dickson et al ,2001:216)

- نمط من انماط التفكير العام يتضمن مجموعة من القدرات - الاستشرافية الحدسية، الابتكارية،الابداعية، النقدية - التي تمكّن من التجوال في محطات الادارة الاستراتيجية بمرونة عالية وتركيب المعطيات الملائمة لمستقبلها من خلال اجراء مناظرات معنوية للمثيرات البيئية باستخدام البوستر والسيناريوهات والنوافذ الاستراتيجية والمواقف الاختبارية والتنبؤية للوصول الى افكار جديدة تتجسد بشكل سلوك وتضمن البقاء للمنظمة (المفرجي، وصالح، 2003: 47).

- اسلوب لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيّر، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ والبوستر الاستراتيجي لضمان بقائها وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والاخلاقية حاضرا ومستقبلا (الخفاجي، 2004: 74).

- رؤية الصورة الشاملة من خلال ربط الابتكار بالقيمة ومعرفة آثار التغييرات الحاصلة في الاجزاء وإنعكاساتها والنظر للمستقبل واكتشاف الفرص ومن ثم تطوير الرؤيا ذات العلاقة بموقف المنظمة في السوق (Dundon,2002:26)

- براعة البناء المعماري للاستراتيجية وتركيزه على الابتكار بهدف اكتشاف الفرص السوقية غير المشبعة (Hamel & Prahalad ,2005:18)

- عملية ادراكية استباقية للتخطيط والنشاط الاستراتيجي تمكن المديرين من استشراف التطورات المستقبلية والمتغيرات التي تواجه المنظمة، في ضوء ارثها الماضي وحاضرها وبيئة صناعتها (Johnson,2008:18)

- قدرة المنظمة على التعلّم من خبراتها المتراكمة وتشخيص قدراتها الحالية بهدف رسم طريق المستقبل (Thompson & Martin,2010)

- اسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر الى الأمام في الفهم متبنيا النظر من الاعلى لفهم الأدنى وموظفا الاستدلال التجريدي لفهم الكلي، ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم واقع الاشياء، وهو تفكير تفاؤلي يؤمن بقدرات الانسان وطاقته العقلية اللامحدودة (Rhinesmith,1996: 18)

- الطرائق التي يفكر بها مديرو المنظمة في سبيل خلق المستقبل الذي يرغبونه (Kaufman,2009:12)

- تفكير تركيبي Synthesis اساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر انطلاقا نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقي من الأعلى الى الأدنى بتفاؤلية عالية اعتمادا على القدرات الانسانية ولاسيما الطاقات والقدرات العقلية (الدوري، وصالح، 2009:30).

- عملية عقلية تركيبية تتضمن التحليل المنظم مع توليد الافكار الابداعية بهدف تحديد توجه المنظمة الطويل المدى نحو المستقبل (Van der Laan,2010:79)

- نشاط موجّه يهدف الى دعم متخذي القرار للحكم على مستوى جودة قراراتهم نحو تطوير استراتيجيات ابداعية وتحقيق التواؤم بين توجه المنظمة مع المتغيرات البيئية المتوقعة، والقدرة على تصور الاحداث المستقبلية لتكوين مستقبل افضل (Waters,2011:115)

- عملية عقلية تطبق في سياق تحقيق النجاح في المباراة والنشاطات الاخرى، كنشاط معرفي لإنتاج الافكار (http://wikipedia.org)

- تخيل وفهم وتعيين الممكـن والمعقـول باسـتخدام المعرفـة لتعزيـز التفكـير حـول الخيارات المحتملة لموقف المنظمة بشكل فعال في البيئة الخارجية مسـتقبلا لجعلهـا اكـثر اطلاعا وأكثر قوة في اتخاذ القرارات (http://thinkingfutures.net/)
- توليد التصورات وتطبيقها عـلى اســس مـن التـبصّر المسـتمر للوصـول الى ميـزة تنافسـية (Horwath ,2015:4)

<u>الاسس والعناصر المستخلصة من التعريف:</u>

في ضوء التعريفـات التـي وردت يمكننـا اسـتخلاص ابـرز الاسـس والعنـاصر والمضـامين المحورية منها، وكالآتي:

- استخدام القدرة الابتكارية والخيال الواسع لإعادة تركيب العناصر
- عملية تركيبية ناتجـة عـن توظيـف الحـدس والابـداع والخـبرات لتحديـد الـرؤى وصياغة اتجاه العمل
- إنموذج معرفي يسعى الى تحقيق التكامل بين اهداف المنظمة وسياساتها
- اسـلوب للانتقـال بالمنظمـة مـن مسـتوى العمليـات الاداريـة اليوميـة ومواجهـة الأزمات وصولا الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية
- تحقيق توجه فعال للمنظمة يركز أساسا نحو المسـتقبل
- الافادة من معطيات الحاضر في رسم صورة مستقبلية للمنظمة
- إسلوب الابتكار والتغيير للوضع التنافسي للمنظمة
- باقة من الخطط التي تؤمّن المسـتقبل للمشروع
- القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئـة وتقـديم التنبـؤات المسـتقبلية الدقيقـة وصياغة الاستراتيجيات
- اتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق وكسب المواقف التنافسية
- ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والافادة من مواردها النادرة
- باقـة مـن القـدرات الاسـتشرافية الحدسـية الابتكاريـة النقديـة التـي تمكـن مـن التجوال في محطات الادارة الاستراتيجية بمرونة عالية
- اسلوب لتحليل المواقـف والتعامـل معهـا مـن خـلال التصـور والنوافـذ والبوسـتر الاستراتيجي لضمان بقائها و إرتقائها حاضرا ومستقبلا

- اسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر الى الأمام في الفهم متبنيا النظر من الاعلى لفهم الأدنى
- توظيف الاستدلال التجريدي لفهم الكلي واللجوء للتركيب التشخيصي لفهم واقع الاشياء
- تفكير تركيبي synthesis اساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر انطلاقا نحو التعامل مع الكليات بتفاؤلية عالية
- عملية عقلية ونشاط معرفي لإنتاج الافكار في سياق تحقيق النجاح في المباراة التنافسية
- تخيّل وفهم وتعيين الممكن والمعقول باستخدام المعرفة لتعزيز الخيارات المحتملة لموقف المنظمة
- توليد التصورات وتطبيقها على اسس من التبصّر المستمر للوصول الى ميزة تنافسية.

متطلبات التفكير الاستراتيجي:

تتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجي متطلبات عديدة من ابرزها (Garratt et al , 1998:280):

- تفتح ذهني وخبرة ميدانية في الادارة
- برامج تدريبية متقدمة لتطوير القدرات الذهنية وتنشيط آلية استشراف المستقبل.
- اهمية التمسك بممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة وضرورة تعلّم هذه الصورة المتقدمة من التفكير.
- تأكيد تكامل منظومة الجوانب الذاتية لتفكير الفرد المبدع، والموضوعية ذات الصلة بصدقية الاجراءات وتنسيقها، والتطويرية ذات الصلة بإغناء الخبرات والتعلم، وإسنادية ترتبط بإدارة داعمة ومحفزة للتفكير الاستراتيجي.

ويشير (الدوري، وصالح، 2009:32) الى متطلبات حيوية في هذا السياق، وكالآتي:

- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق وبخاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.

- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.
- تطوير مهارات الاتصال وبخاصة في مجال الاتصالات للتعرف على أفكار الاخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكراراها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الافكار المتجددة لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر الى المتغيرات من زوايا متعددة.
- تحديد سقف زمني لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية الى وقائع.
- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

ويشير (عوض،2004:5) الى أن معظم الافكار والابداعات في مجال الادارة ظهرت في مناخ تنظيمي ديمقراطي يسمح بتكوين فرق عمل تتميز بقدرتها على اتاحة الفرص للفرد بتقديم ادائه بحرية تامة ولكن بصورة منظمة، وعدم فرض اية قيود على الاقتراحات والافكار المقدمة من اعضاء الفريق بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود اكبر قدر ممكن من الافكار والمقترحات البناءة.

أبعاد التفكير الاستراتيجي:

تباين زوايا منظور الكتاب الى التفكير الاستراتيجي ومفهومه ادى الى تباين طروحاتهم في ما يتعلق بأبعاده، ومن ابرز الكتاب الذين تناولوا هذه الابعاد التي يرتبط بعضها بالقائد او بالمنظمة او بكليهما (Gallimore ,2010) وكما يأتي:

- الابداع والابتكار
- الرؤيا المستقبلية والقدرة على الاستشراف
- الشمولية وسعة الأفق
- اللاخطّية (الترتيب غير التتابعي بصورة خطّية او ميكانيكية)
- التعقيد (عدم البساطة والسطحية)
- التحليلية - التفكيكية
- التركيب – البناء والتطوير

- التوجه البعيد الأمد
- الحدسية وسرعة البديهة
- التبصّر أو البصيرة النافذة
- تجسـير الماضي بالحاضر والمستقبل
- التركيز على الاهداف والغايات
- التجريد والتعميم والمنطقية
- تحدي المخاطر
- الاستطلاع وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة.
- أصالة القيم
- الفاعلية
- التركيز على العوامل الحرجة البيئية
- المرونة
- الجدلية والحوارية
- هجومية - دفاعية
- القدرة العالية على تشكيل العلاقات والتحالفات

مهارات التفكير الاستراتيجي:

ولعل من ابرز مهارات التفكير الاسـتراتيجي على وفق (Wootton & Horne: 2001) مجموعتين، الاولى مجموعة المهارات الاساسـية التـي تصلح للتعامـل مـع مشـاكل البيئـة الداخلية و تتكون من:

- التفكير التجميعي Recollected thinking: ويعتمـد عـلى الـذاكرة واسـتخدامها لغرض جمع المعلومات بإسلوب دقيق نظامي لمساعدة المفكـر الاسـتراتيجي عـلى صياغة الاستراتيجية.
- التفكير الشفاهي Verbal thinking: يعتمد على الكلام إذ حتى نفكر يستوجب التحدث حتى مع النفس كحوار ذاتي Dialog.

- التفكير التقمّصي Empathetic thinking: عند الحاجة الى التفكير الابتكاري فان العواطف تكون مصدرا مهما للطاقة الذهنية التي يحتاجها لتوليد سلسلة من الافكار الابداعية.

- الحسابات الذهنية Numerical thinking: و تبرز اهمية اتقان لغة الارقام لاسيما في العمل التجاري.

- التفكير التصوري Visual thinking: تعادل القدرة على التخيل القدرة على المعرفة لذلك فان المفكر الاستراتيجي يشكل في ذهنه تصورا لحالة من الحالات.

والمجموعة الثانية مهارات الدمج Combination التي تتكون من الآتي:

- التفكير الاخلاقي Visual thinking: تعتمد القرارات والتصرفات على المعتقدات التي تستند الى المبادئ التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي توجيها ايجابيا ايجابيا.

- التفكير التنبؤي Predictive thinking: القدرة على التنبؤ المستقبلي احدى الخصائص المميزة للإنسان وتساعد على ادارة التغيير وتجنب المخاطر واغتنام الفرص

- التفكير النقدي Critical thinking: اذا كان التفكير يعني تطبيق واستخدام المعرفة في حقل معرفي فإن التفكير النقدي يعني توظيف المعرفة بطرائق معقدة، لذا يعد التفكير النقدي من اكثر اشكال التفكير اهمية نظرا لارتباطه بسلوكيات عديدة كالمنطق وحل المشكلات وارتباطه الوثيق بالتفكير المجرد.

التفكير الابتكاري Creative thinking: يعد عملية ذهنية تتضمن تفكير المقاربة والافتراق وتتضمن هذه العملية توليد العديد من الافكار ومن ثم اختيار تلك الفكرة التي يمكن من خلالها حل مشكلة معينة استنادا الى (Yaqoob:2007:30)، والمهم ان التفكير الابتكاري يمكن تطويره لدى اعضاء المنظمة من خلال بعض التقنيات التي تمكّن من التغلب على العقبات التي تحول دون التفكير الابتكاري كما أكد (Wootton & Horne: 2001:18) ومنها العادات، والألفة، والسلوك المحافظ، وتهميش المبتكرين، وفوبيا الخطأ، والطرائق المتقادمة. إن التفكير الابتكاري يعنى بتكوين تصورات جديدة لمعالجة المشاكل وحلها بإشراك مستويات المنظمة المختلفة لضمان استمرارية ادائها في ظل بيئة شديدة الاضطراب.

التفكير الانعكاسي Reflective thinking: يمكن الافادة من الاحداث الماضية في التنبؤ المستقبلي من خلال اسلوب التفكير الانعكاسي الذي يتضمن الافادة من الخبرات السابقة المتراكمة للمفكر الاستراتيجي، اذ تسهم هذه المهارة بسحب الفرد من الماضي عبر الحاضر وترنو نحو المستقبل.

وفي ما يتعلق بالتفكير النظمي فإنه تجدر الاشارة الى أن (Senge,1990) أول من استخدمه لاستشراف المستقبل باعتباره فهما عميقا لنظام الاعمال وكيفية الترابط بين علاقاتها وحراكها الديناميكي اللاخطّي، فالتفكير النظمي يتسم بالشمولية ويركز على الكل وليس الجزئيات فضلا عن انه علائقي مترابط ويهتم بالعملية وليس بالتفاصيل بحد ذاتها.

عناصر التفكير الاستراتيجي:

تباينت توجهات وتناول الكتاب لعناصر التفكير الاستراتيجي بتباين زاوية التناول ومنظور فهم المصطلح وبما يتوافق مع اغراض كل منهم. وجدير بالذكر ان المنظمات التي تنجح في توفير عناصر التفكير الاستراتيجي في ادارتها لابد ان تتميز بميزة تنافسية على المنظمات المناظرة في بيئة الصناعة، وتحقق قدرا مها من فاعلية اتخاذ القرار.

ولكن على العموم يمكن التطرق الى ابرزها من خلال الآتي (يونس، 2002:55):

- القصد الاستراتيجي Strategic Intent: وهو ملحق بعملية التفكير إذ قد يكون التفكير بقصد تقليد المنافس او بقصد المبادأة، ويعد التفكير الاستراتيجي في هذا الاطار توجها للإدارة العليا في بلوغ اهدافها الاستراتيجية المستقبلية، ومن الممكن ان يكون عنصر القصدية استراتيجية تتمحور حولها توجهات متخذ القرار الاستراتيجي نحو السوق او السلعة او كليهما، ويضفي هذا العنصر خاصية التنوع في التفكير الاستراتيجي وأهميته في تحديد خيارات المنافسة من خلال انماط التفكير ومقاصده الغائية، ومن البديهي أن الادارة الاستراتيجية تقوم بالأساس على الغاية كمنطلق يهتدي به جميع العاملين في المنظمة وتوجه طاقتهم المادية لبلوغ ذلك بشكل صحيح.

- شمولية التفكير Comprehensive: يعد عنصر شمولية التفكير في كيفية تأثير انواع البيئات على عمل المنظمة ويدعى هذا العنصر بالمنظور المنظمي كما وصفه (Senge1990) عند تعرضه لموضوع التعلّم المنظمي بأن التفكير الاستراتيجي هنا هو

انموذج ذهني له تأثير مؤكد على السلوك، وهذا الانموذج لابد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم من حولنا، ويشير Moore ضمن السياق ذاته أن توسيع عملية التفكير لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة او المنظمة سوف يفتح حتما بابا للابتكار، وعلى هذا الاساس فان القرارات الاستراتيجية التي تتضمن خيارات التعاون او التنافس انما هي نتاج التفكير الاستراتيجي للإدارة العليا، كما ان الانموذج الذهني للتفكير الاستراتيجي يحقق الفهم الواعي لسياقات التكامل العمودي على مستوى استراتيجيات المنظمة فضلا عن التكامل الافقي على مستوى الاختصاصات والانشطة المنظمية، وعندما يكون المدير الاستراتيجي على درجة عالية من الوعي بمتغيرات النظام الكلي وحركته وعلاقاته المركبة فان فاعلية الاداء عندئذ تكون محصلة طبيعية للانموذج الذهني.

- اغتنام الفرص الذكية Intelligent Opportunism: تعدّ الاستراتيجية العرضية (المنبثقة Emerging) احدى محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسّب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فان اغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي الى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي.

- توقيت التفكير Thinking In Time: يعدّ التفكير في الوقت المناسب من الامور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل، اذ ان التفكير الاستراتيجي في هذه الحالة لا ينحسر في مواءمة الموارد الحالية والامكانات المنظمية مع الفرص المتاحة في البيئة وإنما يتضمن التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل، وتؤسس هذه الرؤية على استحضار معطيات الماضي ومقارنتها بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولا الى تحدي المهم من الموروث والتخلي عن الاشياء غير المهمة وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل.ويساهم عنصر التوقيت بسرعة الاستجابة نحو الفرص السانحة وتتكامل هذه الخاصية مع انتهاز الفرص الذكية.

- التوجه نحو الفرضيات Hypothesis Driven: يعدّ هذا العنصر مرآة عاكسة للصورة العلمية للتفكير إذ يلجأ متخذ القرار البديل ويعمل على اختياره والتحقق منه ومن امكانية قبوله او رفضه على قاعدة علمية ويتم وضع الفروض على اساس طرح الاسئلة الابداعية على غرار: ماذا – اذا ؟ ويبحث عن اجابة لذلك السؤال وهو: إذا –

عندها ؟ وتبدو الاجابات الجديدة حيال الافكار وتظهر عندها العلاقات بين الاسباب والنتائج. وبذلك يستثر عنصر التوجه نحو الفرضيات المزايا العلمية لمتخذ القرار ويزجها مع التفكير الابداعي الامر الذي يحقق انماطا تفكيرية متكاملة للظواهر والمشكلات التي تواجه المنظمات.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي مدخلا معاصرا يتمثّل في توجيه التفكير من منظور شامل ابداعي وديناميكي في خدمة الادارة الاستراتيجية وعملياتها، ويتميز عن اشكال التفكير التقليدية الاخرى بعدم نمطيته وسماته التركيبية اللاخطيّة. وهو نشاط ابتكاري يهدف الى اشراك المنظمة وأفرادها كافة في كشف الفرص المتاحة وإغتنامها وتجنب التهديدات، وتعدّ مخرجاته مدخلات لمجمل العملية الاستراتيجية فضلا عن انه الاداة الرئيسة للمنظمة لفهم البيئة الخارجية والقوى المنافسة والتقليل من الغموض وعدم التأكد، والتصرف في ضوء ذلك استعدادا للمستقبل القريب والبعيد.

وهو فوق ذلك " أداة لصناعة المستقبل Future Making " وبالتالي فإن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه كما أكد اوين بايبك (المفرجي، وصالح 2003: 49). كذلك فإن التفكير الاستراتيجي يدعم المديرين في التحضير والاعداد للمستقبل (Ivancevich et al ,1997:186).

وللتفكير الاستراتيجي عدة فوائد وإيجابيات من بينها (الغالبي، وإدريس، 2007:63):

- النظر للمنظمة في بيئتها الكلية وعلاقاتها الشاملة بدلا من افتراضها صندوقا مغلقا عن التأثير والمؤثرات الخارجية.

- استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي.

- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات.

- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.

- تحقيق التكيف والمواءمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة والتهيؤ والاستعداد للازمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وأعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.

- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع لتحقيق الأهداف المشتركة.

- يسهم في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية.

- يساعد على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

- يعزز ثقة الإفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، ويوحد كلمتها، ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدراتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للأخر والتسليم بتفوقه.

إن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى اعضاء المنظمة يمثل احد اهم استثماراتها الحقيقية ولكي تكون كذلك يستلزم الأمر ان لا تقتصر تصورات ومفاهيم وإهتمامات اعضاء المنظمة على مرحلة الصياغة فقط وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم اساسية مستقرة ومنهجا للتفكير والتزاما مهنيا مستمرا بنظام التخطيط الاستراتيجي ومراعاة متطلبات الخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الازمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها (السالم، 2005: 60).

التفكير الاستراتيجي ورأس المال الفكري:

علاقة وثيقة تربط رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي اذ ان المفكرين الاستراتيجيين هم أصلا رأس مال فكري لكنهم يتميزون ببعض السمات التنظيمية والصلاحيات كالتمركز في القمة التنظيمية وشروط الموقع الوظيفي ويمتلكون صلاحيات واسعة فيما لا يشترط ذلك في رأس المال الفكري.

لذلك يتحمل المفكرون الاستراتيجيون بحكم مواقعهم القيادية العليا مسؤوليات كبيرة في تطوير رأس المال الفكري Intellectual Capital I/C والمحافظة عليه. اذ ان من

سمات المنظمة المبدعة تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدراتهم على الأداء والابداع

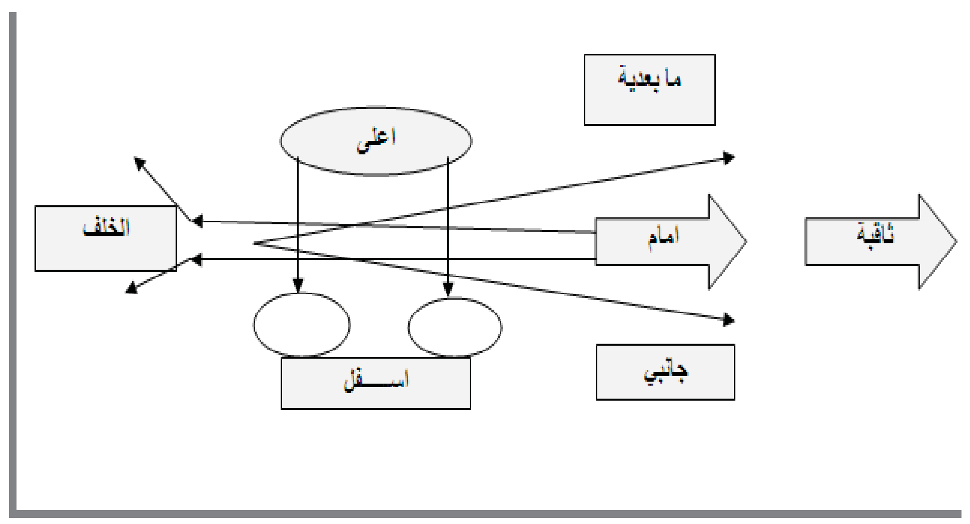
و أشار (Rastogi ,2000:6) بأن من مهمات القادة الاستراتيجيين فهم منظور العاملين وتوجهاتهم والاشياء المحفزة لهم والسعي لإعطائهم فرصا جديدة للتعلم والالمام بالمتغيرات على مستوى الاداء ليشعروا بالأهمية والسعي لتطوير الاداء باستمرار.. وفي عالم اليوم لا تستطيع أية منظمة التنافس الا اذا استطاعت تحريك المعرفة واكتسابها ضمنها وكلما زادت سرعة الاكتساب زادت كفاءة المنظمة على التنافس.

ويؤكد ذلك (Daft,2001: 261) بقوله ان نجاح الشركة يتجلى في قدر' قيادتها على الحصول على المعرفة والافكار والخبرات، وبتحليل ناجح رصين لخبرات الشركات النظيرة وأدائها، وهو لن يتحقق الا بوجود قيادة ملمّة بإدارة المعرفة Knowledge Management K.M..

خصائص المفكر الاستراتيجي:

لعل من ابرز خصائص المفكر الاستراتيجي امتلاكه العقلية الابتكارية القادرة على طرح التساؤلات غير المألوفة بغية الوصول الى اجابات استثنائية متجددة، فضلا عن العقلية التركيبية والمنفتحة على الأخرين واقتراحاتهم واختلاف وجهات نظرهم وتباين آرائهم.

وتطرّق (Mintzberg et al ,1998:128) الى ان المفكر الاستراتيجي يتمتع بالقدرة العالية على تكوين التصورات بمختلف الاتجاهات فهو يستطيع رؤية المستقبل - الى الأمام، وفهم جذور الماضي في الاحداث الحالية الراهنة – الى الخلف، وإدراك الصورة الشاملة للمعضلة- نحو الأعلى، والتفكير الاستقرائي – نحو الاسفل، والتفكير الجانبي بتجاوز انماط الماضي وتجاربه، والرؤية الما بعدية بوضع الافكار في السياق التنفيذي، والرؤية الثاقبة بفهم الامور بشكل أعمق من الاخرين، كما في الشكل (2-3).



الشكل (2-3) خصائص المفكر الاستراتيجي

Source: Mintzberg, Henry & Quinn, James B. & Ghoshal, Sumntra (1998) The Strategy Process" Prntice Hall, New York

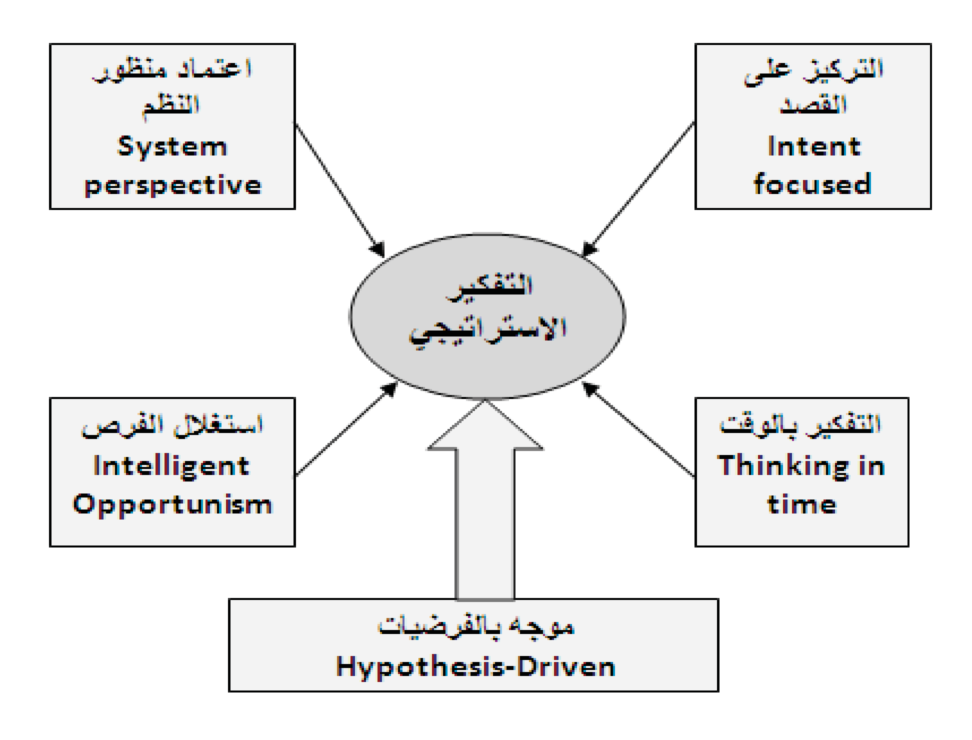
نماذج التفكير الاستراتيجي:

في ضوء الجوانب والاسس وزوايا المنظور للتفكير الاستراتيجي توجّه كتاب الادارة الاستراتيجية الى وضع نماذج تدعم المفكر الاستراتيجي في عمل مقارباته وإتخاذ قراراته بشكل سليم. ومن اهم هذه النماذج الآتي:

<u>(إنموذج Liedtka,1998):</u>

بالرغم من مرور اكثر من عقد من السنوات على وضع هذا الانموذج فانه مازال أساسيا ومهما يشغل اهتمام الباحثين والكتاب في الرجوع اليه والافادة من معطياته النظرية كونه قد ارسى الاسس المنهجية للتفكير الاستراتيجي غير انه يفتقر الى الجانب التطبيقي العملي اذ جرى اشتقاقه ووضعه على وفق معطيات ودراسات نظرية سابقة من غير اثراء عملي كاف،فالمعرفة لا تتوالد من فراغ وإنما تتخصّب و تبنى لبنة فوق لبنة لكن الاهم من ذلك ان يجري تعشيقها مع جوانب التنفيذ والممارسات العملية بشكل متزامن. على الرغم من ذلك فإن أنموذج (Liedtka,1998) الشكل (2-4) يحتفظ بمقومات بقائه وقيمته العلمية التي تعتمد منظور النظم System Perspective وتركز على

القصد الاستراتيجي لاستغلال الفرص دونما هدر للتوقيتات المحسوبة في اطار الفرضيات الموجهة.



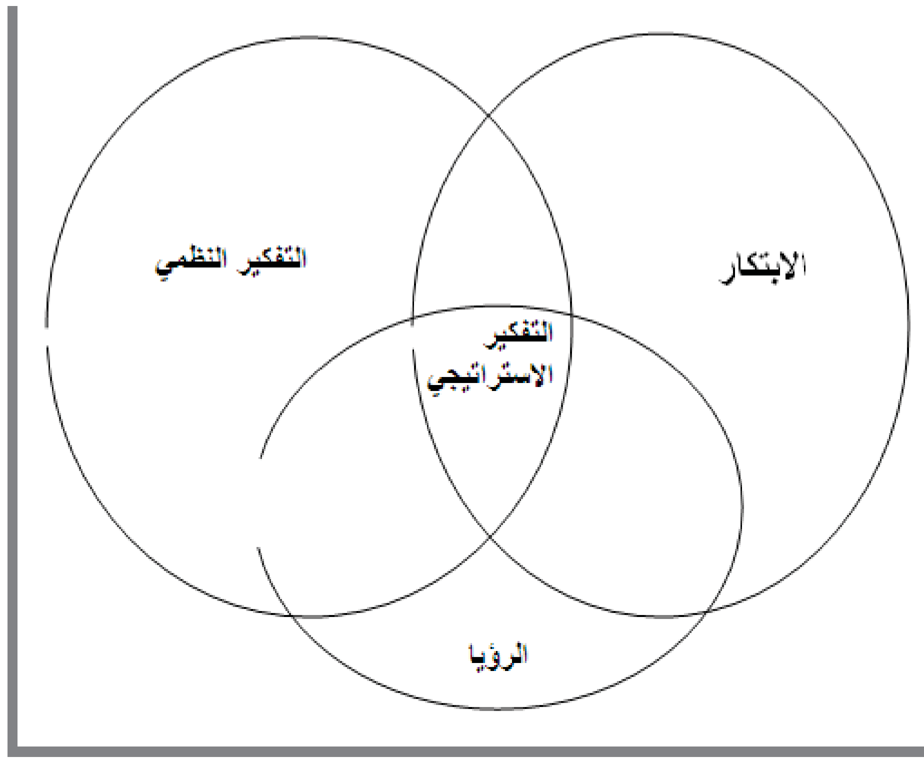
الشكل (2-4) إنموذج Liedtka للتفكير الاستراتيجي

Source: Liedtka, Jeanne M.(1998) Strategic Thinking: Can it be Taught? "Long Range Planning 31, No.1

<u>إنموذج Boon:</u>

يتناول إنموذج Boon, 2005 التفكير الاستراتيجي من خلال مستويات – الفرد- الجماعة – المنظمة وبتفاعل هذه المستويات تآزريا عبر التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالأداء وحل المشاكل وترشيد اتخاذ القرارات بإسلوب ابداعي، فالتفكير الابداعي ليس مقتصرا على الادارة العليا او قيادة المنظمة بل هو ضرورة حيوية لدفع عجلة المنظمة في طريق التكيف والبقاء وتحسين الاعمال وتطويرها. التداخل بين مساحات الابتكار والرؤيا والتفكير النظمي بصورة جليّة يعبّر عن اهمية هذه الابعاد التي يرتكز عليها التفكير

الاستراتيجي على وفق نهج نظمي ابتكاري استشرافا للرؤيا المستقبلية كما في الشكل (2-5).



الشكل (2-5) إنموذج Boon للتفكير الاستراتيجي

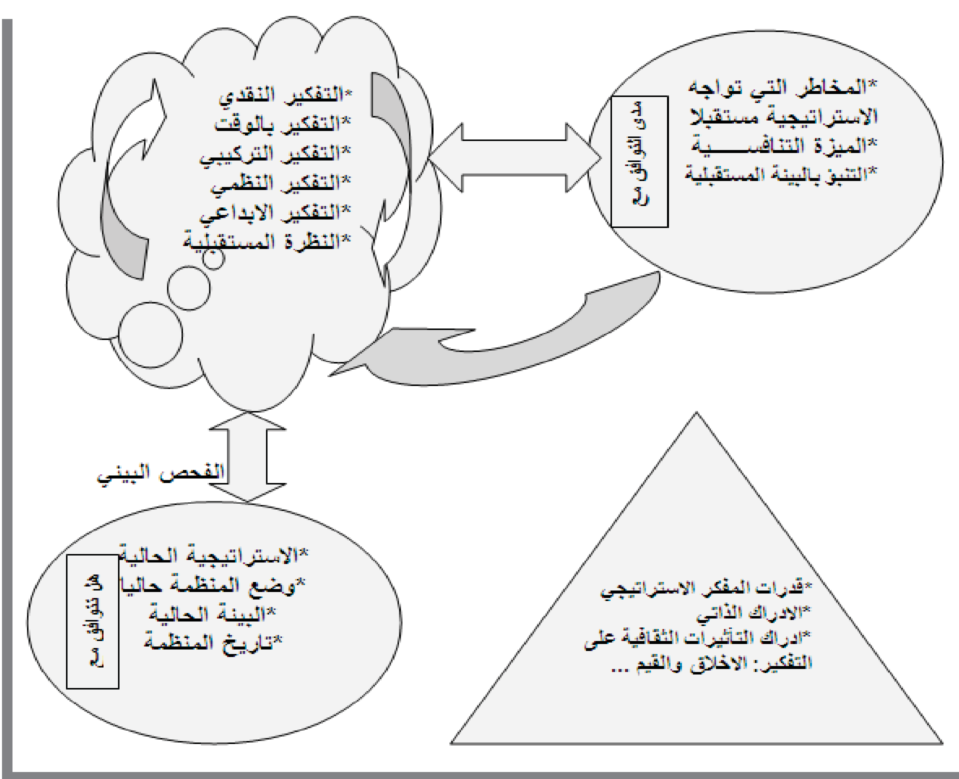
Source: Boon, Neo (2005) Strategic Thinking and Planning" National university of Singapore, http://www.academia.edu/

إنموذج (Waters):

يشير انموذج (Waters,2011)كما في الشكل (2-6) الى التفاعل بين عمليتي التفكير النقدي والتفكير الابتكاري على وفق قاعدة نظمية تحقق ادراكا شاملا وتركيبيا للعوامل الاساسية المؤثرة على المنظمة وبيئتها بصورة تشكل تواؤما بين الاستراتيجيات الابداعية للمنظمة والظروف والمتغيرات البيئية المستقبلية بما يكفل استدامة الاداء.

ويعبر عن ارتباط وتواصل العلاقة بين الماضي التاريخي والحاضر والتوجه المستقبلي المنشود، ومن هذا التواصل والتجسير الزمني يبرز الانموذج اهتمامه بالوقت ويعدّه من

المـوارد المهمـة التـي تتطلـب حسـن الاسـتثمار والاختيـار الـواعي في عمليـات الصـياغة والتنفيذ والتقويم من خلال التفكير الابداعي بآلية نقدية تتجاوز الثغرات ونقاط الضعف وتتجنب المخاطر وتغتنم الفرص لتحقيق الميزة التنافسية.



الشكل (2-6) إنموذج Waters,2011 للتفكير الاستراتيجي

Source: Waters, E. Douglas (2011).” Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers”, Joint Force Quarterly, issue 63,(4th quarter),

أنماط التفكير الاستراتيجي:

يصعب فصل أنماط التفكير الاستراتيجي ومناهجه عن بعضها بشكل قاطع بسبب التداخل بينها عمليا على مستوى الواقع. وأن اختلاف هذه الانماط تعبّر عن اختلاف المعالجات الفكرية الاستراتيجية ازاء الاوضاع التنافسية، وبذا تتعدد المواقف التي يتخذها صانع القرار استنادا للنمط الفكري ومنهجه.

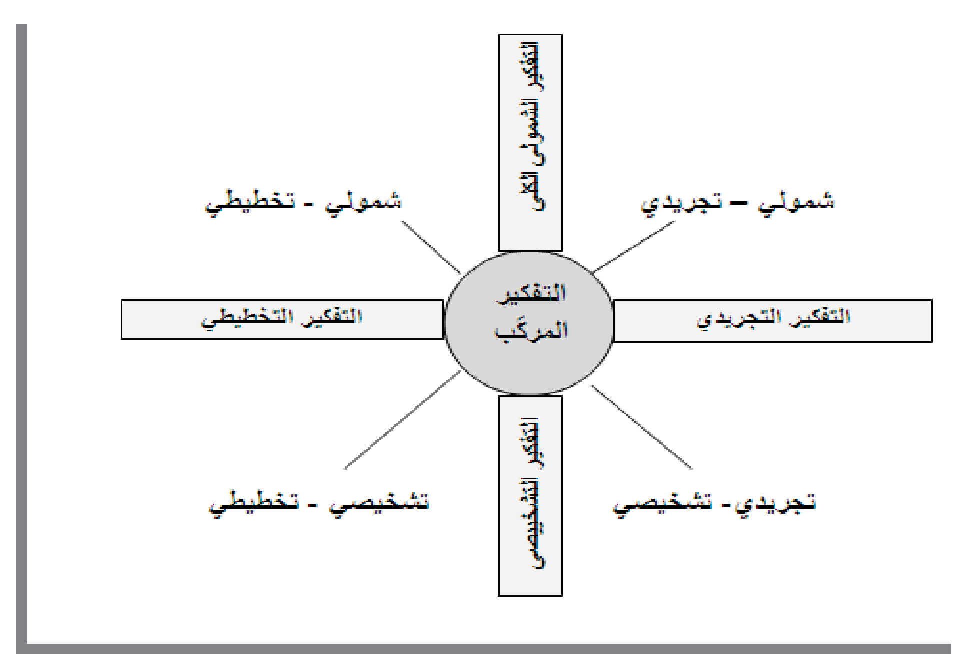
وقد اشار (Mason,1986:73) الى الانماط الرئيسة لتفكير المديرين الاستراتيجيين كما في الشكل (2-7) الذي اسس لأربعة أنماط او مناهج هي كالآتي:

1. نمـط التفكـير الشـمولي الكـلي Holistic Thinking: يقـع ضـمن اطـار التفكـير التركيبي، ويهتم المدير الاستراتيجي بتحديد الاطار العام الكـلي للمشـكلة موضـوع القـرار معتمدا على خبرته المتراكمـة في تحديـد اولويـات العوامـل المـؤثرة وصـياغة اطـر النتـائج المستهدفة، ويغلب على تعامل المدير الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية عنصر سرعـة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على استيعاب معاني الرموز وما تـؤول اليـه من علاقات احتمالية.

2. نمط التفكير التجريدي Abstract Thinking: يعد احد اصناف التفكير التركيبي، اذ يهتم المدير الاستراتيجي بحصر العوامل العامة التي تؤلف المعضلة وتحيط بهـا وينحـو نحو تعميمها بشكل انتقائي لأبرز عناصرها وأسسها. وبالتأكيد فان المدير الاستراتيجي هنـا لابد ان يعكس جانبا من وجهة نظره وميوله على نمطه المجرد.

3. نمط التفكـير التشـخيصي Diagnostic Thinking: الـنمط التشـخيصي ينظـر الى واقع الامور وملامحها التفصيلية وصولا الى مؤشراتها وقرائنها البراغماتيـة – العمليـة التـي ترتبط مباشرة بصميم المعضلة او المشكلة، ويسهل هذا النمط لمتخذ القرار اختيار البديل المناسب ومعالجة العلل والاسباب وترابطها مع سـياقات النتـائج وهـو مـا يتـيح التفسـير والتحليل على اسس واقعية ميدانية دقيقة.

4. نمط التفكير التخطيطي Planning Based thinking: يتطلب هذا النمط تركيزا اقل على توافر الاسباب الكامنة وراء المشكلة اذ يسمح لمجال واسع من المرونة في تحديـد الاسباب والمعلومات ومصادرها والحلول او الاهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القـرار. وتتفق انماط التفكير التخطيطي - التشخيصي مع عمليـة التعامـل مـع الموضـوعات التـي تخضع للغة الارقام والبيانات بصورة تتيح ربط الاسباب بالنتائج من خلال علاقة منطقية، إذ يعتمد المدير الاستراتيجي الاساليب العقلانية في تحليـل البيئـة المحيطـة بهـدف اتخـاذ القرار ويغلب على سـلوكه المـنهج التحلـيلي في التفكـير ذو الطـابع المحـافظ للوصـول الى الاختيار الناجح.



الشكل (2-7) انماط التفكير الاستراتيجي

Source: Mason, Jef (1986) Developing Strategic Thinking "Long Range Planning ,Vol.19,No.3,P:73 - بتصرف

خلاصة الفصل

يتجلى جانب حيوي من جوانب التفكير الاستراتيجي بإطاره الابتكاري الجدلي في استيعاب وتناول العمليات الاستراتيجية بأسلوب غير ميكانيكي - خطي فهو يتناولها عبر مواكبة تفاعلية سبّاقة لا تقف عند الخطوات الابتدائية او النهائية ولكنها تتعامل معها وتتفهمها وتعالجها تحليلا وتركيبا وإعادة تفكيك وصياغة مستمرة، وهو ما قصده ودفع في اتجاه تأصيله Mintzberg بنظريته الثورية من ان الاستراتيجية المتحققة فعليا هي مزيج جدلي بين الاستراتيجية المخططة المقصودة أصلا والاستراتيجية المنبثقة الطارئة اثناء عمليات التنفيذ، من ذلك المنطلق شقّ التفكير الاستراتيجي طريقه الابداعي متجاوزا التخطيط الاستراتيجي المكبّل بالقيود والتحديدات البيانية والسقوف الزمنية ليتجه نحو الآفاق الرحبة لحرية التفكير وقدراته اللانهائية ورؤاه الفانتازية Fantasia.

وبهدف مواجهة المستقبل المجهول وغموضه المتفاقم وإزاء اتسام بيئة الصناعة والبيئة العامة بالاضطراب وعدم التأكد فان نجاح المنظمات واستمرارية اعمالها يعتمد على جودة تفكيرها الاستراتيجي. ويمكن تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه:

- عملية عقلية تركيبية تتضمن التحليل المنظم مع توليد الافكار الابداعية بهدف تحديد توجه المنظمة الطويل المدى نحو المستقبل.
- الطرائق التي يفكر بها مديرو المنظمة في سبيل خلق المستقبل الذي يرغبونه.
- قدرة المنظمة على التعلّم من خبراتها المتراكمة وتشخيص قدراتها الحالية بهدف رسم طريق المستقبل.
- باقة من الخطط التي تؤمّن المستقبل للمشروع عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد اغتنام الفرص.

وقد تباينت توجهات وتناول الكتاب لعناصر التفكير الاستراتيجي بتباين زاوية التناول ومنظور فهم المصطلح،لكن على العموم فان ابرزها: القصد الاستراتيجي، وشمولية التفكير، واغتنام الفرص الذكية، وتوقيت التفكير، والتوجه نحو الفرضيات. وتأتي اهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلا معاصرا لتوجيه التفكير من منظور شامل ابداعي في خدمة الادارة الاستراتيجية وعملياتها لصناعة المستقبل.. اذ أن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه كما أكد المفكرون، فضلا عن النظر للمنظمة في بيئتها الكلية وعلاقاتها الواسعة بدلا من افتراضها صندوقا مغلقا عن التأثير والمؤثرات الخارجية، كذلك في استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي. والجدير بالذكر ان هنالك علاقة وثيقة تربط رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي اذ ان المفكرين الاستراتيجيين هم اصلا رأس مال فكري لكنهم يتميزون ببعض السمات التنظيمية والصلاحيات كالتمركز في القمة التنظيمية ويمتلكون صلاحيات واسعة. لذلك يتحمل المفكرون الاستراتيجيون بحكم مواقعهم القيادية العليا مسؤوليات كبيرة في تطوير رأس المال الفكري I/C والمحافظة عليه اذ ان من سمات المنظمة المبدعة تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء اسبقية متميزة لتنمية قدراتهم على الاداء والابداع.

وتطرّق Mintzberg الى ان المفكر الاستراتيجي يتمتع بالقدرة العالية على تكوين التصورات بمختلف الاتجاهات فهو يستطيع رؤية المستقبل - الى الأمام، وفهم جذور

الماضي في الاحداث الحالية الراهنة – الى الخلف، وإدراك الصورة الشاملة للمعضلة- نحو الأعلى، والتفكير الاستقرائي – نحو الاسفل، والتفكير الجانبي بتجاوز انماط الماضي وتجاربه، والرؤية الما بعدية بوضع الافكار في السياق التنفيذي، والرؤية الثاقبة بفهم الامور بشكل أعمق من الاخرين.

وفي ضوء الجوانب والاسس وزوايا المنظور للتفكير الاستراتيجي توجّه كتاب الادارة الاستراتيجية الى وضع نماذج تدعم المفكر الاستراتيجي في عمل مقارباته وإتخاذ قراراته بشكل سليم. ومن اهم هذه النماذج إنموذج Liedtka فبالرغم من مرور اكثر من عقد من السنوات على وضع هذا الانموذج فانه مازال أساسيا ومهما يشغل اهتمام الباحثين والكتاب في الرجوع اليه والافادة من معطياته النظرية كونه قد ارسى الاسس المنهجية للتفكير الاستراتيجي. وإنموذج Boon الذي يتناول التفكير الاستراتيجي من خلال مستويات – الفرد- الجماعة – المنظمة وبتفاعل هذه المستويات تآزريا عبر التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالأداء وحل المشاكل وترشيد اتخاذ القرارات بإسلوب ابداعي، فالتفكير الابداعي ليس مقتصرا على الادارة العليا او قيادة المنظمة بل هو ضرورة حيوية لدفع عجلة المنظمة في طريق التكيف والبقاء وتحسين الاعمال وتطويرها. التداخل بين مساحات الابتكار والرؤيا والتفكير النظمي بصورة جليّة يعبّر عن اهمية هذه الابعاد التي يرتكز عليها التفكير الاستراتيجي على وفق نهج نظمي ابتكاري استشرافا للرؤيا المستقبلية. وإنموذج Waters الذي يشير الى التفاعل بين عمليتي التفكير النقدي والتفكير الابتكاري على وفق قاعدة نظمية تحقق ادراكا شاملا وتركيبيا للعوامل الاساسية المؤثرة على المنظمة وبيئتها وبصورة تشكل تواؤما بين الاستراتيجيات الابداعية للمنظمة والظروف والمتغيرات البيئية المستقبلية بما يكفل استدامة الاداء.

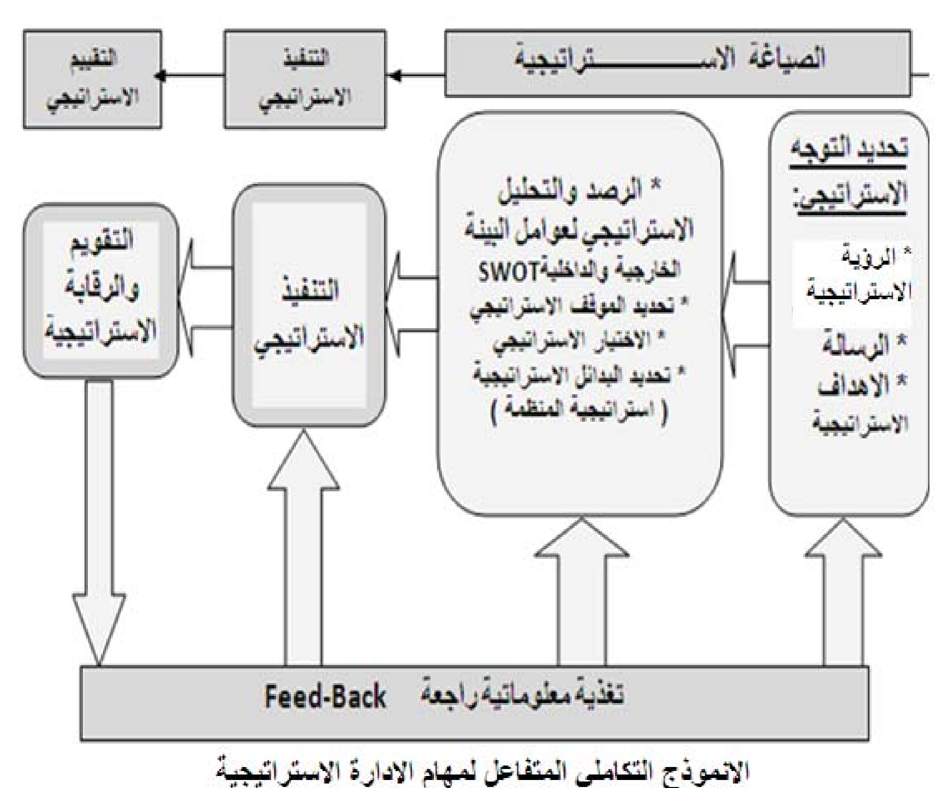
وفي ما يتعلق بأنماط ومناهج التفكير الاستراتيجي فإنه يصعب فصل أنماط التفكير الاستراتيجي ومناهجه عن بعضها بشكل قاطع بسبب التداخل بينها عمليا على مستوى الواقع. وأن اختلاف هذه الانماط تعبّر عن اختلاف المعالجات الفكرية الاستراتيجية ازاء الاوضاع التنافسية، وبذا تتعدد المواقف التي يتخذها صانع القرار استنادا للنمط الفكري ومنهجه. ومن اهم هذه الانماط او المناهج: التفكير الشمولي الكلي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي.

الفصل الثالث

التوجه الاستراتيجي..الرؤية والرسالة

Strategic Orientation.. Vision & Mission

- الرؤية
- مرتكزات الرؤية
- خصائص الرؤية الجيدة
- اهمية الرؤية وفوائدها
- الرسالة
- تعريف الرسالة
- اسس الرسالة
- مكونات وعناصر الرسالة
- الغرض الاساس للرسالة والعوامل المؤثرة فيها
- خصائص ومواصفات الرسالة
- اهمية وفوائد الرسالة
- المجالات الاساسية للرسالة



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الثالث

التوجه الاستراتيجي..الرؤية والرسالة

Strategic Orientation.. Vision & Mission

اقوى عمل هو ان ترى الشركة ليس كما هي بل كما يمكن ان تكون .
John W. Teets, chairman of Greyhound Inc.

يتـداخل مفهـوم التوجـه الاسـتراتيجي Strategic Orientation مـع مفهـوم القصـد الاسـتراتيجي Strategic Intent حتـى يخلـط بيـنهما بعـض الكتـاب، إذ ينطلـق التوجـه الاستراتيجي من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالمه التي تسترشـد بهـا ادارة المنظمـة في تحديد اهدافها، وهنا يرسم التوجه الاستراتيجي حركة المنظمة وإجراءاتهـا وخصائصـها وآلية تفاعلها مع العوامل البيئية تجسـيدا لمسارها باتجاه المستقبل البعيد انتهاء بالقصـد الاستراتيجي او النية المستقبلية. وبـذا فهـو اطـار لإيجـاد رؤيـة ملائمـة للمـديرين تحقـق مرونة التكيف مع المتغيرات وسـبل مواجهتها.

كذلك هو السبيل لتنسيق جهود المنظمـة في التواصـل الفاعـل بـين مسـتوياتها بشـكل يوحّـد التفكـير ويكـون مرشـدا للمـوارد المنظميـة لتلبيـة احتياجاتهـا والتعريـف ببيئتهـا وتسويغ شرعية ومبررات وجودها، فالتوجه الاستراتيجي وثيق الصلة بالتفكير الاسـتراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي وخيارات التنفيذ.

وبكلمات مكثفة فإن التوجه الاستراتيجي يمثل المسلك الذي يتيح تنسيق الجهـود مـن خلال رؤية واضحة وترجمة الرسالة والاهـداف الاسـتراتيجية الى الواقـع العمـلي لتحقيـق الاسـتجابة والتكيـف مـع البيئـة ووضـع المنظمـة في مسـارها القـويم لإنجـاز اهـدافها الاستراتيجية. فيما ينظر للقصـد الاسـتراتيجي Str. Intent عـلى انـه قمـة هـرم الاهـداف الاستراتيجية الذي يرتكز على ثلاثة اضـلاع هـي الرسـالة والرؤيـة والاهـداف الاسـتراتيجية التي تتمحور في محصلتها وتلتئم اثناء حراكها الديناميكي حول التوجّه الاسـتراتيجي الـذي يختطّ خارطة الطريق صوب القصد الاستراتيجي.

في ضوئه يتجلى بأن الرؤية والرسالة والاهـداف والقصـد تجسّـد اوجهـا متعـددة لهـرم الادارة الاسـتراتيجية الـذي تجســد قمتـه العلويـة القصـد الاسـتراتيجي متبادلـة ادوارا

متداخلة وعلاقات مترابطة وأشكالا متكاملة مع بعضها على وفق حراك جدلي يشكّل محوره التوجّه الاستراتيجي الذي يؤشّر نحو القصد المستقبلي strategic Intent في الافق البعيد، وانطلاقا من ذلك فأن القصد الاستراتيجي هو ادراك حدسي مباشر من المستقبل أي العودة من المستقبل الى الراهن الحالي او التدفق من أعلى الهرم الى الاسفل حيث حاضر الحراك الاستراتيجي وأنشطته التكتيكية والتشغيلية.

فاذا كانت الرؤية تجسيد للمضمون الفلسفي القريب من طبيعة الحلم والمنظور المستقبلي للإدارة العليا والعاملين بشكل يشد انتماءهم وولاءهم فإن الرسالة تجسد الغرض الاساس الذي وجدت المنظمة من اجله او المهمة الجوهرية Essential Task لها أي انها مبرر وجودها وديمومتها بما تشكله من توصيف واقعي لأنشطتها ومنتجاتها ومصالحها وقيمها الحيوية، لذا فانها تتميز بالثبات والاستقرار النسبي على الرغم من اهمية و امكانية اجراء بعض التغييرات عليها حسب المراحل الاستراتيجية وظروفها ومستجداتها. وعلى العموم فان التغييرات والقرارات التكتيكية على الامد المستقبلي الموسمي اكثر حدوثا من التغييرات الاستراتيجية على المديات البعيدة التي تغطي مراحل تاريخية متكاملة اذ ان التكتيك لابد ان يخدم الاستراتيج ويصبّ في توجهه الرئيس ويتوافق مع مساره وقصده الاستراتيجي ورسالته ولا يتعارض معها بأي شكل من الاشكال.

الرؤية Vision:

والرؤية Vision تمثل حلما يستلهم المستقبل البعيد و يتمحور حول التساؤل الحيوي للمنظمة وقيادتها (ماذا نريد ان نصبح عليه ؟) او ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة. وهي بيان فنتازي Fantasia يتضمن الوصف المثالي الحالم للمنظمة التي تصوّر شكلا لمستقبلها المقصود والمدرك. كذلك هي تعيين لتوجهات المنظمة او الشركة لما ترغب الذهاب اليه في نهاية الأمر. لذلك يتضح بأنها صورة مستقبلية تساعد العاملين بمختلف مستوياتهم على الشعور والادراك بما مفروض وينبغي عليهم عمله للتوجه للمستقبل، وهي بذلك تركز على المستقبل البعيد بوضوح وتعكس القصد الاستراتيجي Str. Intent متسمة بالطموح والتحدي، وبالقدرة على الالهام اذ انها ليست مرآة الواقع المعاش ولكنها ترتكز عليه فهي بالاحرى مرآة بؤرية للمستقبل تتناغم مع الثقافة التنظيمية وقيمها ومع ارادة اصحاب المصالح وحملة الاسهم وتطلعاتهم وطموحاتهم من خلال

قدرتها على الالهام. ويقصد بالرؤية ايضا تحديد الافكار المستقبلية للمنظمة والتي تعبر عن خلاصة رؤية ادارة المنظمة لنتائج التحليل البيئي.

وقد تكون هنالك رؤى متعددة تتوزع بين العاملين والادارة العليا واصحاب المصالح، غير أن من المهم والضروري ان يأخذ القائد الاستراتيجي على عاتقه وبصورة توافقية ذكية ورشيقة توحيد هذه الرؤى وتكاملها من خلال تجميع خطوطها العريضة وحياكتها وتضافر عناصرها بصورة متداخلة جميلة تخدم المصلحة العليا للمنظمة وترتقي بها نحو الافاق المستقبلية المشرقة وتنأى عن التقاطعات والمطبات والمصالح الضيقة. من هنا تأتي اهمية كتابة ملامح الرؤية وتجلياتها بكلمات مقتضبة معبرة عن الاهداف والغايات النهائية.. لكن الرؤية في هذه الحالة حين كتابتها وتسجيلها لا تلبث ان تتحول الى رسالة استراتيجية، فنكتفي من الرؤية بالاهتداء بها و بإلهامها الضمني وبسنا ضيائها كالنجوم النابضة البعيدة جدا في كبد السماء التي نسترشد بها وإن لم نصل اليها.

غير ان أن بعض الكتاب يميلون الى امكانية صياغة إطار او مرتسم عام لملامح الرؤية من خلال التعاطي مع محاورها الفلسفية ومضامينها المكثفة وجوانب تجلياتها وعناصرها العامة اثناء الحوارات الموسعة التي تجرى بين قيادة المنظمة ومديريها وعامليها واصحاب المصالح، اذ ان ما يرشح من مضامين فكرية ذات دلالات مستقبلية خلاقة تشكل رؤى استراتيجية غنية وخصبة يمكن صياغتها وتوحيدها بإطار عام متفتح باعتبارها رؤية وصورة ملهمة لما ينبغي ان تكون عليه المنظمة مستقبلا، وبالتالي يمكن توظيفها في اغناء بيان الرسالة الاستراتيجية وعباراتها، ويتضح ان هنالك تفاعلا بين الرؤية والرسالة وتماهيا ثريا بين مضامينهما وخطوطهما العريضة، ولكن في الحصيلة يتبلور بيان الرسالة ويستقر نسبيا و يتخصّب بصلته العضوية بالرؤية.

وقد اشار (Thompson & Strickland, 2003:6) الى الفكرة الاساسية للرؤية الاستراتيجية Strategic Vision بأنها خارطة الطريق Roadmap لمستقبل الشركة بما تقدمه من اشارات نوعية تركز على الزبون والتكنولوجيا وجغرافية وأسواق المنتجات، والى القدرات التي تخطط لتطويرها، والى مواصفات الشركة التي تسعى الى ايجادها.

أن التخطيط الذي تقوم به مجموعة استراتيجية واعدة من المديرين كفيل بأن يساعد على التفكير بإبداعية وواقعية في احوال السوق المتغيرة لمواجهة الظروف التنافسية

والتكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية بموارد الشركة وإمكاناتها، وأن افضل دليل يهدي الى المكانة التي يجري الاتجاه اليها هو التيقظ والانتباه لمشكلات العاملين والزبائن واحتياجاتهم والاصغاء الى شكاواهم واقتراحاتهم لتحسين المنتجات، فالتحرك مبكرا لمتابعة الفرص الجديدة في السوق واغتنامها كفيل بمنح الشركة ميزة تنافسية حاسمة.

ويشير (Hitt et al,2001:13) الى ان الرؤية تعبر عن الصورة التي تريد ان تكون عليها المنظمة او ما الذي ترغب بتحقيقه، لذلك فان بيان الرؤية يعطي الوصف المثالي لمنظمة ويعطي شكل ميولها المستقبلية ويؤشر اتجاه المنظمة للسنين القادمة. والرؤية تساعد العاملين على الشعور بما مطلوب انجازه، كما انها تعكس قيم المنظمة وطموحاتها ومحاولة الحصول على عقل وقلب كل العاملين وأصحاب المصالح.

ويشير (السالم،2005:72) الى الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانات التي تخطط لتنميتها.

والرؤية المصاغة بشكل جيد تهيؤ الشركة بنجاح للمستقبل المبشّر الواعد. ويعد تكوين الرؤية تدريبا موفقا على الريادة والمغامرة الحاذقة في الاعمال وليس مجرد ضرب من التخيل والاحلام المتعلقة بمستقبل الشركة (Thompson & Strickland,2003:7).

وقد نعت (Macmillan & Tampoe,2000:72) الرؤية بالصورة الذهنية الثلاثية الابعاد للمستقبل والمفعمة بالحيوية والتجليات. ووصفها (David,2012) بالحالة المستقبلية الممكنة التي ينبغي ان تكون عليها المنظمة. ويقول عنها (Hitt et al,2001) انها صورة مستقبلية لما تريد المنظمة ان تصل اليه في نهاية المطاف. ووصفها (ياسين 1998,) بالفكرة المجردة العامة ذات المضمون الفلسفي القريبة بفضائها من طبيعة الحلم الانساني الذي يتضمن اكثر المعاني والافاق اتساعا في الزمن والاتجاه صوب المستقبل.

ويذهب (Nanus,1992: 5) الى أن الرؤية الاستراتيجية تشكّل معلما يعيّن الطريق لمعرفة سبب وجود المنظمة وتوجهها. ويؤكد على أن ليس هنالك من محرك Engine يقود المنظمة باتجاه النجاح الممتاز و الطويل المدى اكثر من الرؤية المستقبلية الجديرة بالاهتمام والمشاركة الواسعة من قبل العاملين فضلا عن انها تعكس التوجه

الاستراتيجي للمنظمة Strategic Orientation من خلال توفيرها الامتداد اللازم للرسالة والاهداف الاستراتيجية.

والرؤية الاستراتيجية المميزة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فلا تستطيع الادارة العليا ممارسة دورها القيادي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بغياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن امورا عديدة منها احتياجات الزبائن التي يتوجب اشباعها ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيق بمواجهة المنافسين (ادريس والمرسي، 2003: 93).

ويعدّ توصيل الرؤية الى المديرين والعاملين بمختلف مستوياتهم بمستوى اهمية اعداد توجه المنظمة الطويل الأجل فلابد ان يؤمن العاملون أن الادارة العليا تعي الوجهة التي تتجه اليها والتغييرات المقبلة، فالرؤية الفاعلة الى جانب كونها ملهمة للعاملين Inspiriting صوب الصورة المستقبلية فإنها تتسم بالاستقرار والثبات النسبي بغية الاحتفاظ بقدرتها على التوجيه والارشاد.

الرؤية و الرؤيا	إضاءة
رأى – (رأى يرى رأيا ورؤية ..) نظر بالعين او بالعقل . يقال : " يا ترى " و " يا هل ترى " أي يا رجل هل ترى وتظن . وتراءى له : تصدى له ليراه . و " تراءى الناس " : نظر بعضهم الى بعض ، يقال : " تراءينا الهلال " أي تكلفنا النظر هل نراه ام لا . و " ارتأى " الأمر : نظر فيه ، شكك فيه . تدبّره . (الرؤيا) ما تراه في المنام ، جمعها رؤى . (الرؤية) النظر بالعين او بالقلب ، جمعها رؤى . المصدر : المنجد (١٩٧٥) دار المشرق ، بيروت ، ص٢٢٥	

وبالطبع لابد ان تقدم الادارة التنفيذية رؤيتها للمنظمة بلغة جذابة له قيمة تحفيزية كبيرة وعلى سبيل المثال فان تعبير " تشييد قلعة " اكثر جاذبية من تعبير " رص الاحجار " وسوف يرتفع العديد من عاملي المنظمة الى مستوى التحديات المتمثلة امامهم في اتباع غاية مؤسسية ذات قيمة عالية ومحاولة ان يكونوا افضل من في العالم في مجال تنافسي قيم ومفيد للزبائن (Thompson & Strickland,2003: 45) وتتضح مزايا الرؤية الاستراتيجية التي جرى صياغتها جيدا في عدة جوانب مهمة وكالاتي:

- توضح نظرة كبار التنفيذيين لاتجاه المنظمة البعيد الأمد.
- تقلل من مخاطر اتخاذ قرارات خاطئة غير موجهة.
- توصل غاية المنظمة وهدفها للجميع بطرق تحفز اعضاء المنظمة للتحرك السريع.
- توفر الارشاد والتوجيه يمكن استعماله من قبل صغار المديرين لصياغة رسائل ادارية وإعداد اهداف ادارية لإداراتهم تكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة الكلية.
- تساعد المنظمة على الاستعداد للمستقبل.

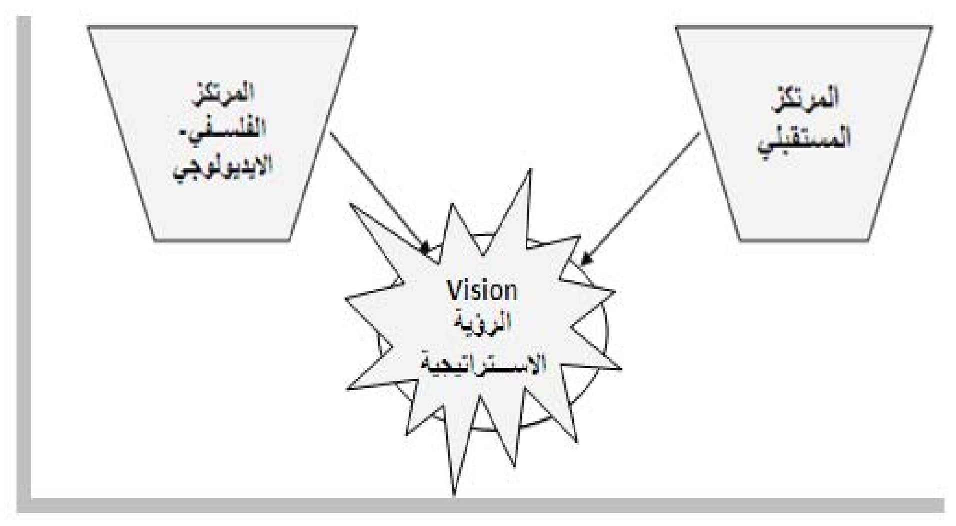
مرتكزات الرؤية:

في ضوء ما تقدم من مفاهيم وتعريفات للرؤية الاستراتيجية يمكن استخلاص ابرز المرتكزات والاسس التي تصب فيها وبإطارها بمرتكزين اساسيين كما في الشكل (3-1) هما المرتكز المستقبلي والمرتكز الفلسفي – الايديولوجي، وكالآتي:

- المرتكز او الاساس المستقبلي: وهو جوهر الاطار الرؤيوي و يتجسد بالتصور المستقبلي وطموحات وآمال المنظمة وقيادتها وما يترتب عليه من تغييرات هيكلية وسياقية ضرورية للتقدم صوب بلوغ الاهداف والغايات. ويتمثل ذلك التقدم في عنصرين مهمين يصبان في المرتكز المستقبلي. وهما كما المح (Collins & Porras,1996) رسالة المنظمة Org. Mission التي تمثل الأغراض والاهداف الواسعة لها. والعنصر الاخر هو الوصف الحيوي للصورة المستقبلية للمنظمة وما ينبغي ان تكون عليها حين تحقيق اهدافها الواسعة والطموحة.

- المرتكز او الاساس الفلسفي – الايديولوجي: ويشكل المنطلقات الفكرية الفلسفية والثقافية القيمية لقيادة المنظمة وأصحاب المصالح وميولهم ومواقفهم الاقتصادية والاجتماعية ومدى تحملهم المسؤولية ازاء التنمية المستدامة وديمومة الموارد الحيوية

والجوانب الايكولوجية البيئية واهميتها للأجيال القادمة. كما تتضمن النظرة الى الزبائن والعاملين واحترامهم والاهتمام باحتياجاتهم وبوسائل جني الارباح وبجودة المنتج وأمور الابداع والابتكار. وبالطبع فان ذلك نابع بشكل اساس من فلسفة الادارة العليا واسسها الثقافية باعتبارها الهوية المميزة للمنظمة وتوجهاتها وقيمها واخلاقياتها.



الشكل (3-1)المرتكزان الاساسيان المستقبلي والفلسفي-الايديولوجي للرؤية الاستراتيجية

المصدر: اعداد الكاتب استنادا للمصادر العلمية

خصائص الرؤية الجيدة:

من الطبيعي ان تتسم الرؤية الجيدة بالوضوح والقدرة على الالهام والتركيز على المستقبل فضلا عن كونها طموحة وتتحدى العقبات والمطبات وأن تتناغم مع ثقافة المنظمة. و جاء في (رشيد وجلاب،2015:183) ان هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الرؤية الاستراتيجية الجيدة وهي:

- التركيز على المستقبل
- الوضوح
- اتسامها بالطموح والتحدي
- القدرة على الالهام
- اتسامها بالثبات النسبي والاستقرار
- التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة

اهمية الرؤية وفوائدها:

يبدأ تكوين الاستراتيجية الناجح والمؤثر بالرؤية Vision نحو المكانة التي ترغب الشركة في بلوغها (Thompson & Strickland,2003: 35) اذ أن للرؤية اهمية كبيرة في مجال اعداد الاتجاهات العامة وتكوين الاستراتيجية المستقبلية في اطار توجهات ادارية دائمة للتطلع لما هو ابعد من حدود الوقت الحاضر اضافة الى التفكير استراتيجيا في تأثير التقنيات الجديدة، ومدى تغير حاجات الزبائن وتوقعاتهم ومتطلبات اللحاق بالمنافسين والتغلب عليهم واقتناص الفرص السانحة وكل العوامل الداخلية والخارجية الاخرى التي توضح ما يجب على الشركة القيام به استعدادا للمستقبل (Ibid: 9)

وتعدّ الرؤية اساسا جاذبا للصياغة الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الكيفية اللازمة لبلوغها الاهداف المستقبلية، لذا فهي تشكل رابطا يصل الحاضر بالمستقبل المنشود، من ذلك يتضح انها تشد العاملين وولاءهم والتزامهم بتحقيق رسالة المنظمة والسير على وفق التوجه السليم، وهو ما يؤكد ملامح وخارطة الطريق Roadmap ومحطاته المتميزة ونهج المنظمة للوصول الى غاياتها بشكل جلي.

الرسالة Mission:

تعد الرسالة دليل عمل لمديري المنظمة وعامليها لتحقيق اغراضها وأهدافها الاستراتيجية، او بيانا رسميا عن الادارة العليا يتضمن مبرر وجودها والسبب الذي يدفعها لاستمرارية النشاط وتطوير الاعمال الحالية والمستقبلية والارتقاء الى المستوى التنافسي المتميز.

ويرى البعض انها تأكيد لهوية المنظمة وماهيتها وخصائصها المميزة وتوجهاتها الاساسية من خلال الانشطة والاعمال والمنتجات او الخدمات والزبائن والاسواق التي تتعامل فيها.

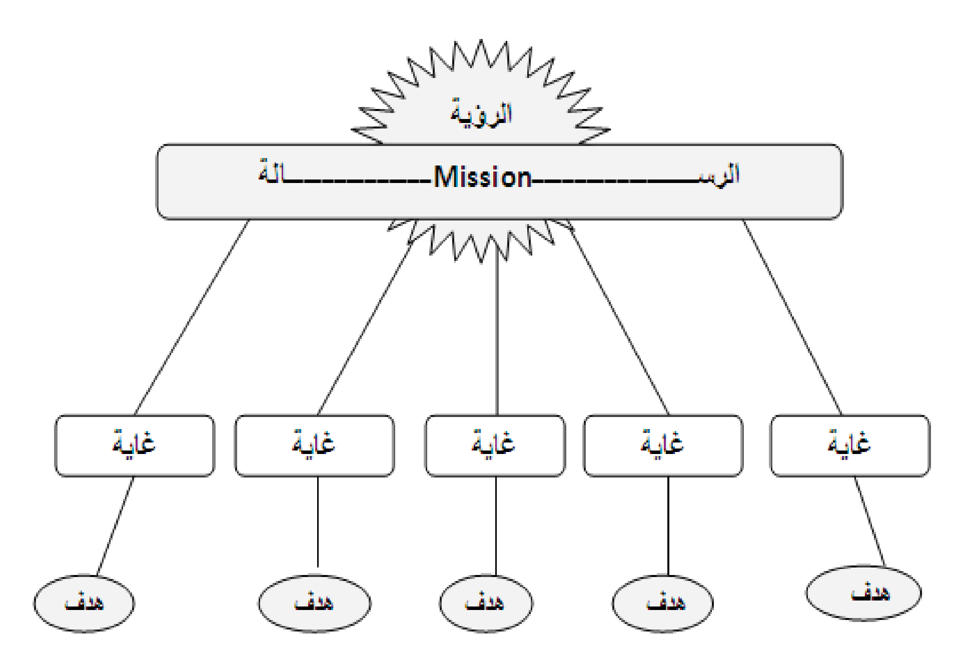
وتحاول الرسالة من خلال مضمونها الاجابة عن التساؤلين المهمين (Thompson & Strickland,2003: 8):

1. ما مجال نشاط المنظمة ؟
2. ما الأعمال التي تؤديها ؟

وهنا يتضح الفرق بين مفهوم الرؤية ومضمون الرسالة وهو فرق واضح حيث توضح الرؤية مجال الشركة المستقبلي (المكانة التي تهدف الوصول اليها) في حين يصف مضمون الرسالة مجالها العملي او التجاري الحالي (هويتها الحالية وما تقوم به). وتصوغ الشركات احيانا مضمون رسالتها المستهدفة في العمل مركزة على الارباح، ويعد هذا الفهم غير صحيح حيث ان الارباح هي هدف ونتيجة في الوقت نفسه لما تقوم به الشركة، لان الرغبة في تحقيق الارباح لا توضح في حد ذاتها اية معلومات اضافية عن ساحة الاعمال التي يجري البحث عن الاموال فيها، فلا تسمح لنا الرسائل المستهدفة المعتمدة على تحقيق الارباح فقط في التفريق والتمييز بين انواع الشركات الساعية خلف الارباح.

وإذا كانت الرؤية تصف ما ترغب ان تكون عليه المنظمة مستقبلا فان الرسالة تصف واقعها الراهن، ونظرا للعلاقة الوثيقة بينهما فإن البعض قد يمزج بينهما تحت عنوان موحد هو بيان الرسالة (Wheelen & Hunger, 2012) فالرسالة بيان بالغرض المميز والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من منظمات من خلال وصف المنتجات او الخدمات الخاصة بها والاعمال التي تتعامل بها.

و رسالة المنظمة تختلف عن الرؤية في انها تشمل كلا من الغرض وأساس المنافسة والميزة التنافسية وهي اكثر تمثيلا للواقع الراهن واكثر التصاقا بالأهداف وتفصيلاتها، الشكل (3-2). والرسالة الفعالة تدمج افكار اصحاب المصالح وتؤكد على ان المنظمات لابد ان تستجيب الى جمهور متنوع المشارب اذا ارادت البقاء والازدهار، وبالتأكيد فان الزبائن والعاملين والمجهزين والمالكين هم اصحاب المصالح الرئيسيين ولكن الاخرين يجب ان يلعبوا دورا مهما في منظمة بعينها. وللرسالة أثر كبير اذ انها تعكس بعد الاستمرارية وبقاء المنظمة وتحيط بالأولويات الاستراتيجية والمركز التنافسي (Dess et al,2007:32).



الشكل (3-2) العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية

كذلك فإن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وغرضها الاساس من خلال مجال الاعمال التي تؤديها في مجال نشاطها (الدوري،2003:65). إذ يعد تحديد أغراض المنظمة او سبب وجودها عنصرا جوهريا في عملية اكساب اعمال وقرارات المنظمة الترابط والتماسك والاتجاه، واذا نظرنا الى الكيفية التي تحدد بها الشركات اغراضها.. سنجد انها تنقسم الى اربع مجموعات (سادلر، 2008:85):

- شركات تركز فقط على معيار قيمة المساهم
- شركات تحدد الغرض من منظور الوفاء باحتياجات وتوقعات جميع الاطراف المؤثرة والمتأثرة بأنشطتها: العاملين، الزبائن، الموردين، المجتمع والمستثمرين.
- شركات تحدد الغرض من منظور الطموحات او القيم.
- شركات تؤدي انشطتها ببساطة دون محاولة تقديم تعريف شكلي للغرض (يندرج كثير من الشركات الصغيرة والعائلية – ان لم يكن معظمها – ضمن هذه الفئة).

ولا يقتصر الغرض على تحقيق الارباح بل يتعدى ذلك الى طيف واسع بنّاء من الاهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والتقنية، فهذا (ديف باكارد Dave

Packard – هيوليت باكارد) يؤكد بقوله " انني اريد ان اناقش السبب في وجود الشركة في المقام الاول، وأعتقد ان اناسا كثيرين يعتقدون خطأ ان الشركة توجد ببساطة لتحقيق الربح وعلى الرغم من ان ذلك هو احدى النتائج المهمة لوجود شركة ما، الا ان علينا ان نغوص اعمق بحثا عن الاسباب الحقيقية لكينونتنا.. اننا نصل حتما الى قناعة بأن جماعة من الناس نجتمع معا وتوجد كمؤسسة نطلق عليها اسم شركة لكي يتسنى لهم جماعيا ان ينجزوا شيئا لا يستطيعون انجازه فرديا – انهم يقدمون مساهمة للمجتمع (سادلر،2003:95)، وتقدم شركة ميرك الامريكية لصناعة الادوية مثالا آخر حيث حدد جورج ميرك George Merck نجل مؤسس الشركة غرضها كالآتي: تزويد المجتمع بمنتجات وخدمات فائقة الجودة، نحن نعمل في مجال المحافظة على الحياة الانسانية وتحسينها وجميع أعمالنا يجب ان تقاس بنجاحنا في تحقيق هذه الغاية، ونحن نتوقع تحقيق ارباح من عمل يشبع احتياجات الزبائن ويفيد الانسانية ".

تعريف الرسالة Mission Definition:

ليس هنالك من تعريف موحد لرسالة المنظمة غير أن الكتّاب تناولوا ذلك من زوايا متباينة لكنها متقاربة المفهوم وكالآتي:

- الاساس للأولوياتFoundation for Priorities والاستراتيجيات والخطط ومهام العمل، وهي نقطة البداية Starting Point لتصميم العمل الاداري وهيكله، وتتلخص في الاجابة عن التساؤل المهم " ما هو عملنا ؟ " (Drucker,1974)
- سبب وجود المنظمة وهويتها المميزة (Thomas,1988)
- الغرض الاساس الذي وجدت من اجله المنظمة او المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها واستمرارها، وهي ايضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الاساسية (ياسين، 1998: 41).
- دليل عمل الافراد وأقسام المنظمة اذ من خلاله يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الاهداف التنظيمية الشاملة (Kotler et al,2012:80)
- الغرض او السبب في وجود المنظمة، وخصائصها الفريدة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الاخرى، ومن ثم تكشف الصورة التي تحاول ان تكون عليها، وهي تدل على المنتج الاساسي و الاسواق التي تخدمها (المغربي، 1999:25).

- بيان مكتوب يصف الهدف الاستراتيجي للشركة بغية استيعاب الخيال ودعم جميع فئات اصحاب المصالح (Macmillan & Tampoe,2000: 347)

- تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتعكس التوجه او توجهاتها الاساسية (الحسيني،2000: 54)

- بيان بالغرض الخاص بالمنظمة وبمنتجاتها او خدماتها وأسواقها (Pearce ,& Robinson 2003)

- وثيقة مكتوبة بالغرض او بسبب وجود المنظمة في بيئة معينة، وهي تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد (السالم، 2005:71).

- بيان يتضمن غرض المنظمة وأساس المنافسة والميزة التنافسية، ويدمج طموحات اصحاب المصالح الرئيسيين من زبائن وعاملين ومجهزين ومالكين بما يلبي بعد البقاء والازدهار ويحيط بأولوياتها الاستراتيجية ومركزها التنافسي (Dess et al,2007:32)

- بيان اساسي بغرض المنظمة وتوجهها الذي يعيّن موقعها في بيئة الصناعة (Morden,2007)

- الاعمال التي تقوم بها المنظمة وتتنافس بموجبها والزبائن الذين تركز عليهم، وهي تعكس شخصية المنظمة و تحقق طموحات اصحاب المصالح (Hitt et al, 2001)

- بيان الغرضStatement of Purpose الذي يميّزها عن المنظمات الاخرى ويتمحور في الاجابة عن السؤال " ما هو عملنا ؟ " (David,2011)

- الغرض من وجود المنظمة ووصف لواقعها الراهن وخصائصها التي تميزها عن غيرها من منظمات (wheelen & Hunger, 2012)

- جملة عامة تحدد غرض المنظمة او السبب من وجودها اصلا، ويطلق عليها ايضا بالمهمة Task التي تمثل هويتها ومجال عملها الحالي (جرادات، 2013:196).

- بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفلسفتها في استغلال مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر مختلف اصحاب المصلحة ويميزها عن المنظمات الاخرى العاملة في نفس القطاع (رشيد وجلاب، 2015:185).

في ضوء هذه التعريفات يمكن استخلاص الاسس والمبادئ الآتية للرسالة Mission:

- نقطة البداية لتصميم العمل الاداري وهيكله
- أساس الاولويات والخطط ومهام العمل
- الاجابة عن التساؤل المهم " ما هو عملنا ؟ "
- سبب وجود المنظمة وغرضها الاساس
- الهوية المتميزة للمنظمة
- دليل عمل العاملين وأقسام المنظمة
- دلالة على المنتج الاساس للمنظمة والاسواق التي تخدمها والزبائن الذين تركز عليهم
- بيان مكتوب يصف الهدف الاستراتيجي للمنظمة ويدعم طموحات جميع اصحاب المصالح
- وصف للواقع الراهن للمنظمة وخصائصها المتميزة
- المهمة Task التي تمثل مجال عمل المنظمة الحالي واتجاهاتها العامة
- بيان يحدد فلسفة المنظمة في استغلال مواردها المادية والبشرية

على أساس ما تقدم يمكن تعريف الرسالة بأنها:

بيان مقتضب لهويّة المنظمة وشخصيتها المتميزة يتمحور حول ماهية عملها وخصائصها وغرضها الاساس المبرر لوجودها وديمومة عملها وتقديم منتجاتها او خدماتها وتوجهها الرئيس ومركزها في بيئة الصناعة وسوقها وزبائنها.

مكونات وعناصر الرسالة:

حدد بعض الكتاب اربعة مكونات وعناصر لرسالة المنظمة يمكن اجمالها في الغرض الذي يعبر عن سبب وجودها، والاستراتيجية التي تحدد العمل الذي تمارسه وتتنافس في اطاره مع المنظمات الاخرى، وثقافة المنظمة وقيمها ومعاييرها التنظيمية، ومعايير السلوك الموجهة. غير ان غالبية الكتاب يتفق على ان عناصر ومكونات رسالة المنظمة تتمثل بتسعة مكونات الشكل (3-3) وكالآتي (David, 2011:83):

1. الزبائن: يمثل الزبائن هدف التعامل الرئيس الذي تتوجه اليه انشطة واعمال المنظمة لتلبية احتياجاتهم وتطمينها، ويعدون المصدر الاساس للدخل.

2. المنتجات او الخدمات: وتركز على طبيعة ونوعية منتجات المنظمة او خدماتها الاساسية التي تطرح في الاسواق و تقدم للمجتمع.

3. الاسواق: التحديد الجغرافي لأسواق المنظمة التي يجري التنافس ومزاولة اعمالها فيها.

4. التكنولوجيا: تعبّر عن الجوانب الفنية والتقنية وتراكم الخبرات المعرفية ذات الصلة بتطور اعمال المنظمة وتقدم الاداء.

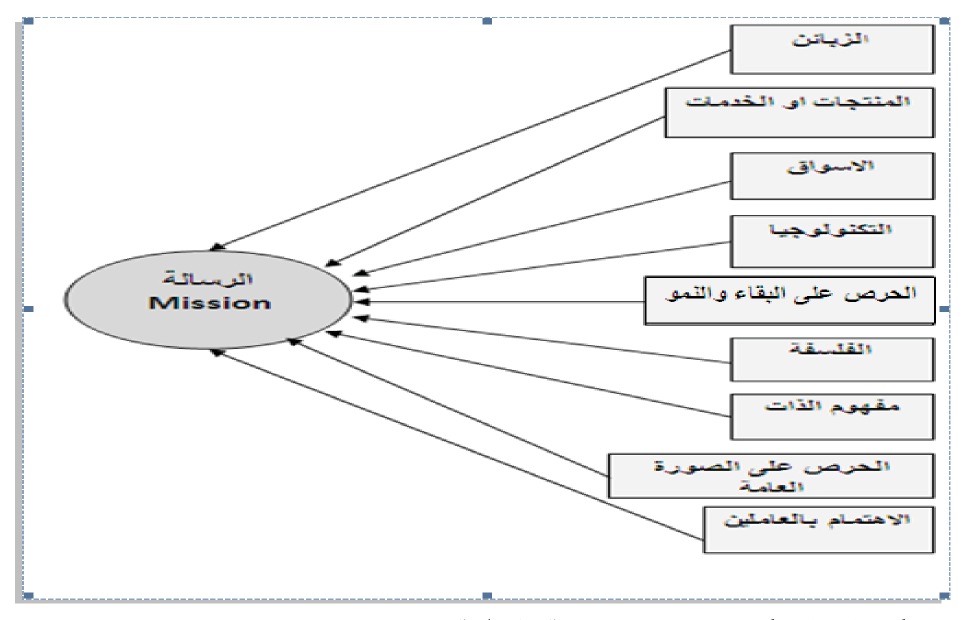
5. الحرص على البقاء والنمو والربحية: تجسّد قدرات المنظمة على الاستمرارية والمطاولة والتطور.

6. الفلسفة: تتعلق بالمعتقدات الاساسية والقيم والطموحات واولويات المنظمة الاخلاقية.

7. مفهوم الذات: إدراك المنظمة لكفاياتها المتميزة **distinctive competence** او للميزة التنافسية الرئيسة.

8. الحرص على الصورة العامة: مدى استجابة المنظمة لاحتياجات المجتمع والعوامل البيئية.

9. الاهتمام بالعاملين: تمثل الموارد البشرية العاملة في المنظمة المحور الرئيس غير القابل للتقليد والمحاكاة لأنشطتها وعملياتها وميزتها التنافسية، من هنا تنبع اهمية التركيز عليها.



الشكل (3-3) مكونات وعناصر رسالة المنظمة

المصدر: اعداد الكاتب استنادا للمصادر العلمية

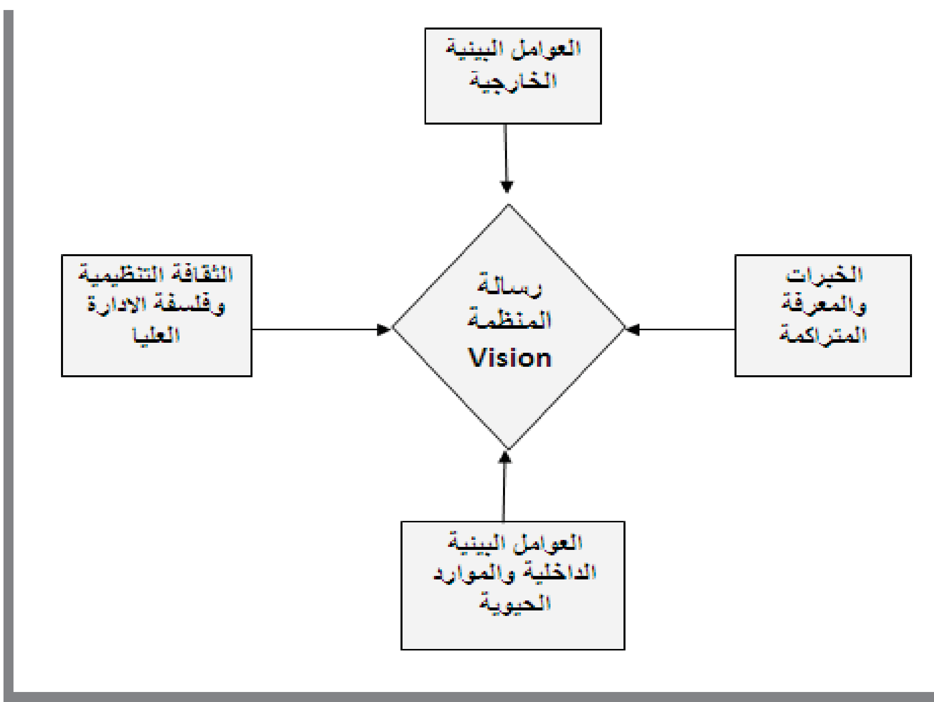
الغرض الاساس للرسالة والعوامل المؤثرة فيها:

لابد ان يتجسّد الغرض الاساس للمنظمة في بيان رسالتها المقتضب والمعبّر عن هويتها المتميزة وخصائص اعمالها، اذ يساعد بيان الرسالة في تحديد أسباب وجودها، وشرعيتها الاجتماعية والقانونية، وتوضيح فلسفتها العامة ازاء أصحاب المصالح ولاسيما الزبائن الذين تركز عليهم والعاملين والمجتمع والمجهزين، ويساعد ايضا في تكريس الارتباط بين المسؤوليات الاجتماعية والبيئية للمنظمة وأهدافها الرئيسة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر برسالة المنظمة وأهدافها،الشكل (3-4) ولعل ابرزها الاتي:

- العوامل البيئية الخارجية السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية.
- العوامل البيئية الداخلية والموارد الحيوية.
- الخبرات والمعرفة المتراكمة للمنظمة.

- الثقافة التنظيمية ولاسيما فلسفة الادارة العليا والمعتقدات والقيم واخلاقيات العمل.



الشكل (3-4) العوامل المؤثرة في رسالة المنظمة

خصائص ومواصفات الرسالة:

ينبغي ان تتوفر في الرسالة الجيدة بعض الخصائص والمواصفات وأهمها (David,2011: 84)، (جرادات، 2013: 176):

1. تتميز بالوضوح ودقة التعبير والايجاز في الصياغة وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع وأن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
2. تصف المنظمة من حيث تحديد اهدافها وجمهورها وكيف يمكنها تحقيق ما تريد.
3. تتميز بقابليتها للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح.

4. تعبّر عن تميز المنظمة عن غيرها من منظمات وبنفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.

5. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة مع مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة في المستقبل.

6. تحاكي اعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المنظمة وتراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.

7. تتميز بإمكانية التطبيق والافادة من الموارد المتاحة.

8. تصاغ بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة بحيث يمكنها اشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.

9. تتضمن المكونات التسعة: الزبائن، المنتجات او الخدمات، الاسواق، التكنولوجيا، الحرص على البقاء والنمو والربحية، الفلسفة، فهم الذات، الحرص على الصورة العامة، الاهتمام بالعاملين.

وتبرز اهمية وفوائد رسالة المنظمة في الآتي:

تبرز اهمية الرسالة الموثقة ببيان Statement والمكتوبة بلغة ادبية عالية في الآتي:

- تأكيد اجماع العاملين على أغراض موحدة.
- تعيين اسس ومعايير مشتركة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- ايجاد مناخ تنظيمي صالح للعمل على وفق توجه موحّد.
- تعدّ النقطة البؤرية Focal Point والشعار المحوري لجهود العاملين وتعبئة اهتماماتهم وتوجيهها بموجبه.
- لتسهيل ترجمة الاهداف الى بنية العمل التي تنطوي على توزيع المهام على العناصر المسؤولة داخل المنظمة.
- لتحديد الأغراض التنظيمية ومن ثم ترجمتها إلى أهداف، وبمثل هذه الطريقة التي تكلف الوقت ومعايير الأداء يمكن تقييمها والسيطرة عليها.

إضاءة

أمثلة لرسائل بعض الشركات العالمية

مصاعد أوتيس Otis:

رسالتنا أن نوفر للزبائن وسيلة لنقل الاشخاص والاشياء الى الاعلى او الاسفل او بميل جانبي عبر مسافات قصيرة مع منحهم احساسا بالثقة اكثر مما توفره أية شركة اخرى مماثلة في العالم كله.

شركة أفيس Avis لتأجير السيارات:

أعمالنا تأجير السيارات، ورسالتنا هي ارضاء الزبائن تماما.

سلسلة متاجر جو Joe`s Trader – سلسلة متاجر بقالة فريدة من نوعها:

مهمة متاجر جو Joe ورسالتنا هي منح الزبائن افضل الاطعمة والمشروبات التي لا يمكن الحصول عليها من اي مكان آخر وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات الشراء الناجحة، اننا نوفر لزبائننا فرصة اتخاذ هذه القرارات بما لدينا من اخلاص وتفان لتوفير اعلى مستويات الجودة لإرضائهم، مع احساسنا الدائم بالرضا والدفء والحب والمتعة والفخر وروح الفريق.

شركة ثري كوم Com3:

مهمة رسالة ثري كوم Com3 هي تزويد المزيد من الاشخاص والمؤسسات بالمعلومات بطرق اكثر حداثة وبساطة وبشكل موثوق به اكثر مما توفره اية شركة شبكات اخرى في العالم بأسره، ان رؤيتنا للشبكات المنتشرة هي عالم تكون فيه الاتصالات ابسط وأكثر قوة وشمولا وأقل تكلفة ومتاحة للكل.

شركة أيستمان كوداك Estman Kodak:

نحن في صورة الأعمال.

فنادق ريتز كارلتون Ritz-Carlton:

فنادق ريتز كارلتون Ritz-Carltonهي مكان الراحة والعناية الخالصة لضيوفنا وهي رسالتنا الاسمى. لقد تعاهدنا على توفير افضل الخدمات والتسهيلات الشخصية لضيوفنا الذين سيتمتعون دائما بما نوفره لهم من دفء وراحة ومناخ مريح وراق ورائع. ان الاقامة في ريتز كارلتون تدغدغ مشاعر ضيوفنا وتوفر لهم حياة هنيئة وتلبي ما لا يتوقعون تلبيته من أمان وراحة ورفاهية. خ

سلسلة مطاعم لونج جون سيلفر Long John Silver:

نسعى لأن نصبح افضل سلسلة مطاعم وجبات سريعة في الولايات المتحدة الامريكيـة، اننا نوفر لضيوفنا مذاقا رائعا وصحيا وأسعارا معتدلة للأسماك والاكلات البحرية والـدجاج بطريقة سريعة وودودة في كل زيارة يقومون بها لأحد مطاعمنا.

شركة ادوية بريستول مايرز سكويب Bristol Myers Squibb:

ان مهمة شركة ادوية بريستول مايرز سكويب Bristol Myers Squibb ورسالتها هي اطالة الحياة الانسانية وتحسينها بتوفير افضل منتجات الرعاية الصحية والشخصية ونحن نرغب في ان تصبح شركتنا افضل شركة عالمية متنوعة في مجال منتجات الادويـة والرعايـة الصحية والشخصية.

ويت كابيتال Wit Capital – شركة مبتدئة في مجال الانترنت:

ان مهمتنا ورسالتنا هي ان نصبح افضل شركة مصرفية للاستثمار المـالي عـلى الانترنـت، ونحن نركز على عرض الاوراق المالية وبيعها لعامة المستثمرين من خلال شبكة الانترنيت.

الصليب الاحمر الامريكي American Red Cross:

ان مهمـة الصـليب الاحمـر الامـريكي American Red Cross ورسـالته هـي تحسـين نوعية الحياة الانسانية وتحسين الاعتماد على الذات والتعـاطف مـع الاخـرين ومسـاعدة الاخرين على تجنب الطوارئ والحوادث والاستعداد لها والتكيف معها.

Source: Thompson & Strickland,2003: 8

المجالات الاساسية للرسالة:

يتباين اهتمام وتركيز المنظمات على المجالات الاساسية لرسـالاتها عـلى وفـق توجهاتهـا وأغراضها الحيوية التي تميز اعمالها او خـدماتها، وعـلى العمـوم هنالـك محـوران مهـمان لهذه المجالات تناولهـا (Drucker,1974) و (Bennis,1969) وكـالاتي (الحسـيني، 2000: 53)، فالمجالات التي حددها Drucker هي:

- موقف المنظمة في السوق: أي تحديـد القطاعـات السـوقية المسـتهدفة والحصـة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.
- الابتكار أي درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات او خدمات جديدة.

- الانتاجية: وتمثل الطريقة التي يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة.
- المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية، أي كفاءة الحصول على الموارد واستخدامها والمدخلات اللازمة.
- الربحية: وهي تحديد مستوى الربحية سواء في صيغة معدل للعائد على الاستثمار او في صورة هامش محدد للربح.
- مستوى أداء وتنمية الاداريين بالمنظمة: أي وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الاداء للإداريين بالمنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات والاداء.
- مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم
- المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في اشباع حاجات المجتمع.

أما المجالات التي حددها Bennis فهي:

- التكامل: التفاعل البنّاء بين الاجزاء والمكونات
- التأثير الاجتماعي: التأثير المتبادل مع البيئة الاجتماعية
- تعاون الخصوم: تنسيق و تعاون اصحاب المصالح والشركاء
- التكيّف والتأقلم: التغيّر ومجاراة عوامل البيئة والسوق
- الكيان الموحّد: حصول الاجماع على الرسالة.
- توفير القدرة على النمو: اتاحة امكانيات التطور

خلاصة الفصل

التوجه الاستراتيجي وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي وخيارات التنفيذ. وبكلمات مكثفة فإن التوجه الاستراتيجي يمثل المسلك الذي يتيح تنسيق الجهود من خلال رؤية واضحة وترجمة الرسالة والاهداف الاستراتيجية الى الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة ووضع المنظمة في مسارها القويم لإنجاز اهدافها الاستراتيجية.

فاذا كانت الرؤية تجسيد للمضمون الفلسفي القريب من طبيعة الحلم والمنظور المستقبلي للإدارة العليا والعاملين بشكل يشد انتماءهم وولاءهم فإن الرسالة تجسّد

الغرض الاساس الذي وجدت المنظمة من اجله او المهمة الجوهرية Essential Task لها أي انها مبرر وجودها وديمومتها بما تشكله من توصيف واقعي لأنشطتها ومنتجاتها ومصالحها وقيمها الحيوية.

- والرؤية Vision تمثل حلما يستلهم المستقبل البعيد و يتمحور حول التساؤل الحيوي للمنظمة وقيادتها (ماذا نريد ان نصبح عليه ؟) او ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة. وهي بيان فنتازي Fantasia يتضمن الوصف المثالي الحالم للمنظمة التي تصوّر شكلا لمستقبلها المقصود والمدرك. كذلك هي تعيين لتوجهات المنظمة او الشركة لما ترغب الذهاب اليه في نهاية الأمر. لذلك يتضح بأنها صورة مستقبلية تساعد العاملين بمختلف مستوياتهم على الشعور والادراك بما مفروض وينبغي عليهم عمله للتوجه للمستقبل. الفكرة الاساسية للرؤية الاستراتيجية Strategic Vision هي أنها خارطة الطريق Roadmap لمستقبل الشركة بما تقدمه من اشارات نوعية تركز على الزبون والتكنولوجيا وجغرافية وأسواق المنتجات، والى القدرات التي تخطط لتطويرها، والى مواصفات الشركة التي تسعى الى ايجادها.

كما ان الرؤية تعبر عن الصورة التي تريد ان تكون عليها المنظمة او ما الذي ترغب بتحقيقه، لذلك فبيان الرؤية يعطي الوصف المثالي لمنظمة ويعطي شكل ميولها المستقبلية ويؤشر اتجاه المنظمة للسنين القادمة.

و الرؤية الاستراتيجية تشكّل معلما يعيّن الطريق لمعرفة سبب وجود المنظمة وتوجهها، وهو يؤكد على أن ليس هنالك من محرك Engine يقود المنظمة باتجاه النجاح الممتاز و الطويل المدى اكثر من الرؤية المستقبلية الجديرة بالاهتمام والمشاركة الواسعة من قبل العاملين. ويعدّ توصيل الرؤية الى المديرين والعاملين بمختلف مستوياتهم بمستوى اهمية اعداد توجه المنظمة الطويل الأجل فلابد ان يؤمن العاملون أن الادارة العليا تعي الوجهة التي تتجه اليها والتغييرات المقبلة، فالرؤية الفاعلة الى جانب كونها ملهمة للعاملين Inspiriting صوب الصورة المستقبلية فإنها تتسم بالاستقرار والثبات النسبي.

و من الطبيعي ان تتسم الرؤية الجيدة بالوضوح والقدرة على الالهام والتركيز على المستقبل فضلا عن كونها طموحة وتتحدى العقبات والمطبات وأن تتناغم مع ثقافة المنظمة. و هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الرؤية الاستراتيجية الجيدة وهي:

- التركيز على المستقبل
- الوضوح
- اتسامها بالطموح والتحدي
- القدرة على الالهام
- اتسامها بالثبات النسبي والاستقرار
- التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة

وتعدّ الرؤية اساسا جاذبا للصياغة الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الكيفية اللازمة لبلوغها الاهداف المستقبلية، لذا فهي تشكل رابطا يصل الحاضر بالمستقبل المنشود، من ذلك يتضح انها تشد العاملين وولاءهم والتزامهم بتحقيق رسالة المنظمة والسير على وفق التوجه السليم، وهو ما يؤكد ملامح وخارطة الطريق Roadmap ومحطاته المتميزة.

* تعد الرسالة دليل عمل لمديري المنظمة وعامليها لتحقيق اغراضها وأهدافها الاستراتيجية، او بيانا رسميا عن الادارة العليا يتضمن مبرر وجودها والسبب الذي يدفعها لاستمرارية النشاط وتطوير الاعمال الحالية والمستقبلية والارتقاء الى المستوى التنافسي المتميز.

ويرى البعض انها تأكيد لهوية المنظمة وماهيتها وخصائصها المميزة وتوجهاتها الاساسية من خلال الانشطة والاعمال والمنتجات او الخدمات والزبائن والاسواق التي تتعامل فيها. كذلك فإن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وغرضها الاساس من خلال مجال الاعمال التي تؤديها في مجال نشاطها، إذ يعد تحديد أغراض المنظمة او سبب وجودها عنصرا جوهريا في عملية اكساب اعمال وقرارات المنظمة الترابط والتماسك والاتجاه.

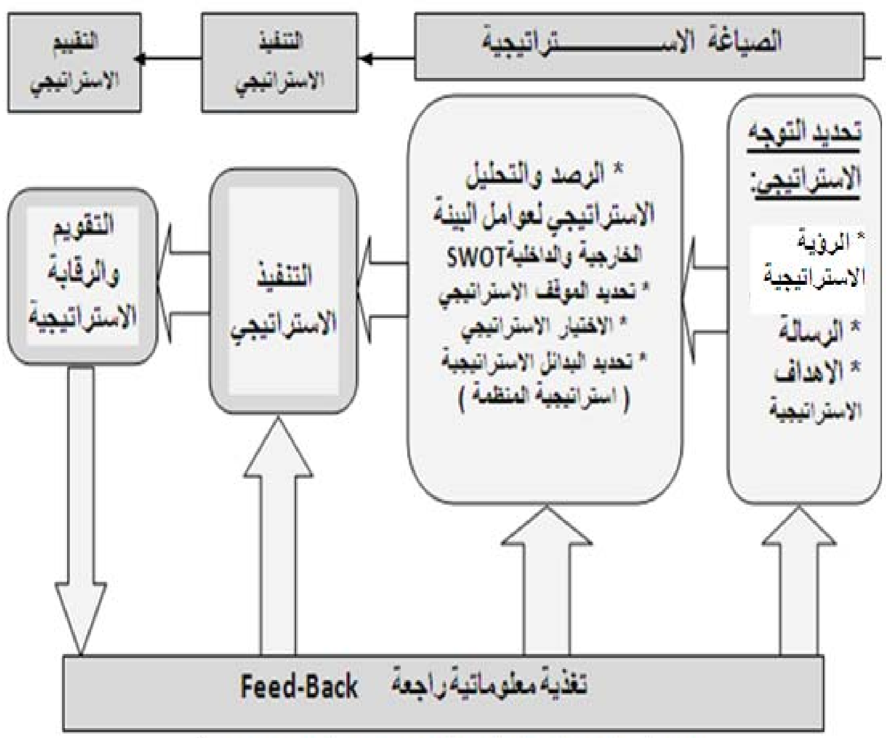
كذلك هي بيان مقتضب لهويّة المنظمة وشخصيتها المتميزة يتمحور حول ماهية عملها وخصائصها وغرضها الاساس المبرر لوجودها وديمومة عملها وتقديم منتجاتها او خدماتها وتوجهها الرئيس ومركزها في بيئة الصناعة وسوقها وزبائنها.

الفصل الرابع

القصد الاستراتيجي (النيّة)

Strategic Intent

- مفهوم القصد الاستراتيجي (النيّة الاستراتيجية)
- القصد الاستراتيجي نهاية التوجّه
- القصد الاستراتيجي والتحديات
- الرؤية جزء من القصد الاستراتيجي
- القصد الاستراتيجي بيان العودة من المستقبل الى الواقع الراهن
- القصد الاستراتيجي في الممارسة



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الرابع
القصد الاستراتيجي (النيّة الاستراتيجية)
Strategic Intent

> **كيف يمكنك ان تصبح قائدا ما لم تعرف اين انت ذاهب ؟**
>
> **George Newman. The Conference Board**

يمثل القصد الاستراتيجي Strategic Intent ادراكا حدسيا مباشرا من الاتجاه المستقبلي الاعلى للمنظمة متدفقا الى الحاضر ليمنح الوضوح للعاملين والمديرين كافة ويجنبهم التشتت والانشغالات بعدم التأكد البيئي، فبدلا من الانصراف الى الانشغالات اليومية الراهنة فان مفهوم القصد يذهب الى النيّة الاستراتيجية المستقبلية والحضور خلال صورتها المستقبلية ومن ثم العودة المعاكسة منها الى الحاضر الآني، وهذا المسار الراجع من المستقبل يشكل النواة للمراحل الاستراتيجية كافة ويعد مرتكزه الجوهري للنجاح والبوصلة المرشدة لرحلة المنظمة في اتجاه بلوغ غاياتها النهائية عبر الامتداد الزمني من القيود لقيادة المنظمة وهي تتوجه صوب القصد الاستراتيجي.

مفهوم القصد الاستراتيجي (النيّة الاستراتيجية):

القصد الاستراتيجي استنادا الى (Macmillan & Tampoe,2000:79) واحد من ثلاثة عناصر تكوّن العملية الاستراتيجية فهو يتفاعل مع التقويم ومع الخيار الاستراتيجي لعملية التفكير التي تبزغ منها الاستراتيجيات،وهو يختص بشكل رئيس بغرض الشركة والنهايات الاستراتيجية

فالقصد الاستراتيجي يتربع على قمة هرم الغرض Apex of purpose pyramid وهو يصف ماذا يعني للشركة ان تصبح في المستقبل، ويؤشر رؤيتها المستقبلية الفريدة وغاياتها المنشودة. فعملية الصياغة الاستراتيجية والقادة وأصحاب المصالح ومجرى السياق Context كلها تؤثر على الغرض

الاستراتيجي Strategic Purpose. ويعتمد القصد الاستراتيجي على تغيير الالهام لجماعات اصحاب المصالح ولاسيما اكثرهم نفوذا، وهو يتأثر بتاريخ الشركة وبهيكل ملكيتها، حيث ان عملية الصياغة الاستراتيجية يجب ان تختص بالأغراض الاساسية التي وجدت من اجلها الشركة، وتتضمن هذه الاغراض عادة الحاجة للبقاء Survival وتكوين العائد. وغالبية الاعمال تهدف الى النمو وتزويد اصحاب المصالح بالقيمة، فالشركات العظيمة تحتاج قصدا استراتيجيا اعظم من مجرد تكوين المال

القصد الاستراتيجي نهاية التوجه:

يقع القصد في نهاية التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation الذي يعكس اتجاه المنظمة بما يمليه عليها من تحركات لتحقيق الأداء المتفوّق وبكلمة اخرى يعبّر عن الاهداف والاجراءات التي تهدف في النهاية الى القصد.

ويجب ان يستوعب القصد الاستراتيجي وضع الاهداف الاستراتيجية الطموحة لتطوير المنظمة باعتباره عاملا مهما في عملية صنع القرارات الاستراتيجية ودعم المديرين لإدراك الغاية المنشودة. ويرى (Slim,1990) ان جوهر القصد الاستراتيجي هو ما تعتزم – تنوي الادارة الاستراتيجية تحقيقه. فالقصد الاستراتيجي يعبّر بشكل خاص عن رؤية المنظمة ورسالتها اذ يمثلان المكون الرئيس لها.

ويقع القصد الاستراتيجي في قمة الهرم الاستراتيجي ويمثل قمة مراحل العملية الاستراتيجية المعروفة، وهو جزء جوهري من تخمينات مستوحاة من المستقبل البعيد، وعموما فالتطور المستقبلي من خلال القصد الاستراتيجي يحدد بالمدى الذي تساهم في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها في تحديد مواقع الاعمال والتفوق في بيئة الصناعة.

والقصد الاستراتيجي يخبرنا كيفية تعريف الاعمال عن نفسها وايجاد ميزتها الاستراتيجية الفريدة (Hitt et al,2001:16) وبغية انجاز وعد القصد الاستراتيجي وتحقيق التماسك والاتساق في توجه المنظمة لبلوغ غاياتها، وبذا فهو يركز المقاصد المتعددة الفضفاضة ويكثفها من خلال تشذيب المقاصد الفردية و جوانب الاعمال التجارية الفضفاضة والمتشظية خارج بؤرة النية المقصودة للمنظمة والتي قد تتعارض مع توجه المنظمة المنشود.

وتظهر الشركة قصدا استراتيجيا Strategic Intent واضحا حينما تتبع هدفا استراتيجيا طموحا محددا وتركز أعمالها التنافسية وطاقاتها وإمكاناتها على تحقيق مثل هذا الهدف(Thompson & Strickland,2003: 45).

وقد شرح القصد الاستراتيجي في مقال Strategic Intent للكاتبين (Hamel & Prahalad , 1989: 63-74) نشر في مجلة Harvard Business Review بعددها الثالث أيار 1989 الذي أكدا فيه ان سر نجاح بعض الشركات يكمن في امتلاك طموح يفوق مواردها وقدراتها الفعلية، فمثل هذه الشركات تسعى للوصول الى قيادة السوق العالمي حتى اخذت تبني الموارد والقدرات التي تمكنها من ذلك، وهو ما الهب هاجس في جميع المستويات المنظمية للفوز والوصول للنتيجة المقصودة من خلال دعم الادارة المتواصل على مدى 10– 20 عاما، ويطلق على الهاجس المذكور بالقصد الاستراتيجي Strategic Intent الذي يتضمن العمليات الادارية الفاعلة التي تستوعب اهتمام المنظمة بالفوز وشحذ همة العاملين بإفهامهم قيمة الهدف المنشود وخلق المناخات التنظيمية للعاملين والمجموعات للمشاركة في التغيير والتطوير وضرورة استغلال الموارد على وفق متطلبات القصد Intent. كما أن الصياغة الاستراتيجية لابد ان تتضمن الاهداف الطموحة التي تدفع لبناء القدرات والموارد الحيوية لاسيما بتسريع وتيرة التعلّم التنظيمي لبلوغ اهداف تبدو مستحيلة. غير ان الكاتبين ذهبا الى اهمية استثمار نقاط الالتقاء بين مدخلي المواءمة والقصد تطبيقيا اذ ان عملية الادارة الاستراتيجية يمكن ان ترتفع الى مستوى التحديات والوصول الى "القيادة العالمية للسوق" مثلا، وذلك بالتركيز على استراتيجيات بناء القدرات والموارد الضرورية لتحقيق تلك الاهداف بصورة اعظم من التركيز على البحث عن نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات خارجها، وهو ما يوضح الفروقات بين المدخلين اذ ان مدخل القصد Intent يهتم ببناء القدرات والموارد داخل المنظمة، فيما يهتم مدخل المواءمة بالتوافق بين الموارد والقدرات المنظمية مع عوامل البيئة الخارجية.

وتعدّ الاهداف الاستراتيجية للشركة ذات اهمية بالغة نظرا لأنها توضح القصد الاستراتيجي الذي يعني التوصّل الى مكانة تجارية محددة، فالتعامل مع القصد الاستراتيجي كهدف طموح يمثل تحديا طويل المدى قد يصل الى اكثر من عشرين عاما فقد يتمثل القصد الاستراتيجي لشركة ضخمة في القيادة او الريادة على المستوى الوطني او العالمي، وقد

يكون القصد الاستراتيجي لشركة صغيرة التحكم في احدى تخصصات السوق، وقد يكون لشركة مبدعة تكنولوجيا التوصل الى كشوفات واعدة وريادية، او ان تنشىء خطا جديدا من المنتجات الكفيلة بتغيير اساليب عمل الافراد وحياتهم وهو ما تسعى العديد من الشركان القيام به حاليا بواسطة الانترنيت (Thompson & Strickland,2003:46) ويوضح القصد الاستراتيجي التزاما شديدا من قبل الشركة بالنجاح في امتلاك الشركة زمام قيادة السوق والريادة الصناعية واحتواء القائد الحالي (الشركة القائدة) للسوق وازاحته عن مكانه، وأن تصبح اكثر تحكما في العمل. وعادة ما تتمكن الشركات الصغيرة التي تدار جيدا وتصر على تحقيق اهداف استراتيجية طموحة من تنمية امكاناتها الحالية ومواردها لتصبح منافسا اكثر قوة من الشركات الضخمة الغنية التي تتبنى مقصدا استراتيجيا متواضعا او محدودا.

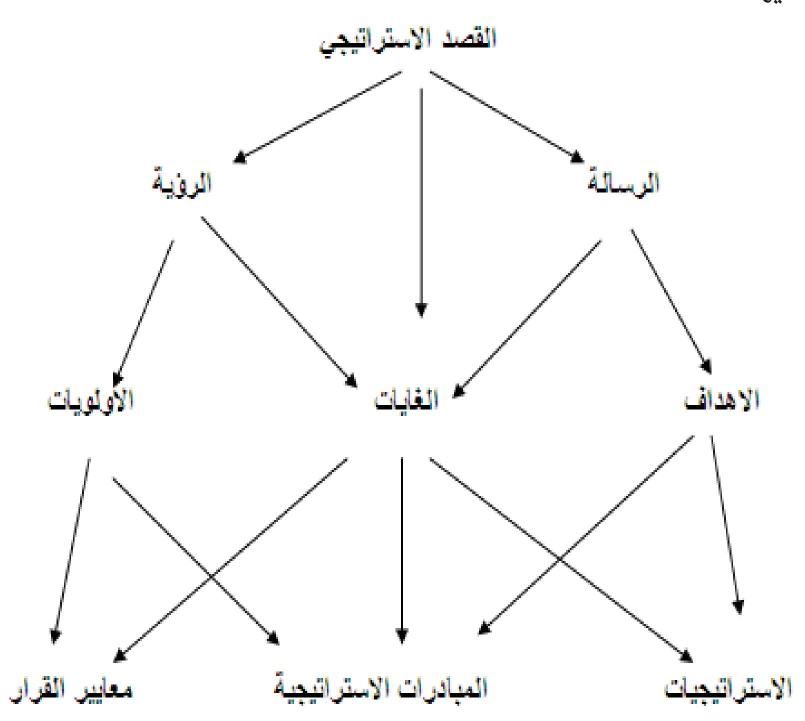
القصد الاستراتيجي وتحديات العولمة:

ولعل من ابرز التحديات الاستراتيجية في قرن العولمة الحالي تكمن في اسلوبية ترجمة القصد الاستراتيجي الى واقع عملي بسرعة كافية لتلبية احتياجات السوق، ففي العديد من الحالات قد تكون عمليات الصياغة الاستراتيجية لدى المديرين فاشلة، فبغية التغلب على عدم التواصل بين قدرة الرئيس التنفيذي CEO واستجابته لعملية الصياغة الاستراتيجية يجري تفعيل القصد الاستراتيجي بصياغة إنموذج القصد – النيّة ليكون في متناول التفكير الاستراتيجي للرئيس التنفيذي، وذلك بخلق التواصل مع الرؤية وتصميم محتوى الرسالة فضلا عن تحديد الاعمال وتثبيت الاهداف والغايات المنشودة.

الرؤية جزء من القصد الاستراتيجي:

يشير (Macmillan & Tampoe,2000: 70) أن الرؤية جزء مهم من القصد الاستراتيجي ولكنها خيالية وتفتقر للمحتوى المادي، فالقصد الاستراتيجي يدمج الرؤية مع النيّة ومع وسائل جعلها واقعا جليا. وأن غالبية كتاب الاستراتيجية اقروا بأن امتداد Stretch الغرض الاساس للشركة هو جزء ضروري للاستراتيجية اذ ان (Andrews) كان يرى بأن خلق الاغراض والاهداف استراتيجية مركزية ومسؤولية جليّة للإدارة العليا. وحديثا فان (Hamel & Prahalad, 1994) كانا اول من

استخدم عبارة القصد الاستراتيجي وعداها قلب الاستراتيجية وبأنها تمنح الروحية للحلم المستقبلي، وتمنح الاحساس بالاتجاه وكشف المصير لجميع العاملين في الشركة، ومن المسؤوليات المهمة والالزامية على الادارة العليا توليد القصد الاستراتيجي، كذلك ارتأيا بأن القصد الاستراتيجي يجب ان يمتد ويتسع بالإلهام Stretch the Aspiration والا تكون الاستراتيجية مقيدة بالموارد، وبالأحرى يجب ان يركز القصد الاستراتيجي على البحث على الموارد الضرورية فيسوق الشركة الى ما بعد التقيّد بمواردها الراهنة، وفي الشكل (1-4) يتضح بأن القصد الاستراتيجي يتربع على قمة هرم الغرض Apex of the Pyramid ويعتليها.



الشكل (1-4)هرم الغرض Pyramid Purpose ويعتلي القصد الاستراتيجي قمته

Source: Macmillan & Tampoe,2000: 70

القصد الاستراتيجي بيان العودة من المستقبل الى الواقع الراهن:

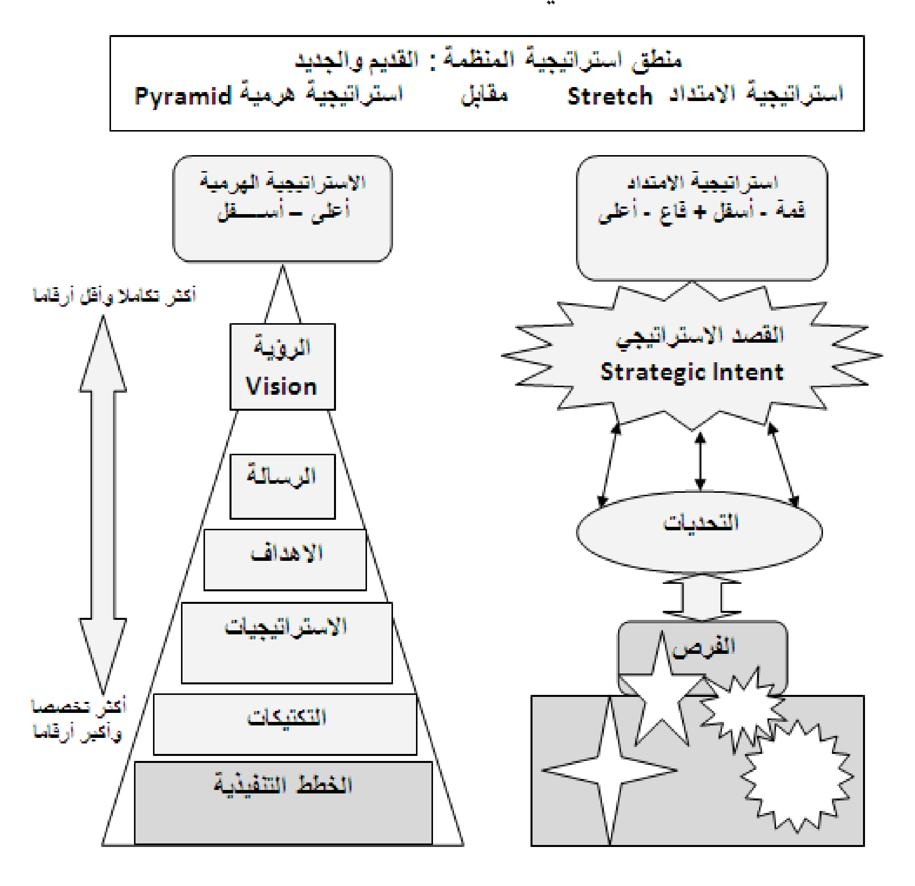
يركز القصد الاستراتيجي Strategic Intent على فرص الغد إذ هو رؤية المنظمة لما تريد الوصول اليه في الأمد الطويل والإدارة المحفزة للإدارة العليا لتوليد الافكار الراديكالية-الجذرية لمواجهة التحديات واقتناص الفرص الجديدة والبحث عنها حيث ان هذه الفرص تبنى على اساس بناء الكفايات المميزة اذ يعدّ التعلم المنظمي اداة معرفية ابداعية بارزة لترصين هذه الكفايات وتطويرها وحشدها ضمن التوجه الاستراتيجي الذي يرنو نحو القصد الاستراتيجي ولاسيما من خلال الامتداد Stretch الزماني والمكاني نحو الحالة المستقبلية المنشودة للمنظمة (kotelnikov,2014:3) كما في الشكل (4-2).

بكلمة اخرى القصد الاستراتيجي بيان رفيع المستوى للأدوات التي تصل بها المنظمة الى رؤيتها بواسطة تصميم المستقبل المرغوب، وهو ايضا الرابط لقواعد الانتقال من التصميم الراهن الى الاعمال المستقبلية (Wood,2000).

ولعل من اهم اغراضه ان يكون منطقيا ومتفرّدا قادرا على الكشف بصورة تضع العاملين في الصورة تماما ليعيشوها و يعتقدوا ويفهموا مغزاها، فهذه الاستراتيجية ينبغي ان تكون ممارسة امتدادية وليست ممارسة تشبثيه بالهياكل القائمة Stretch Strategy Not Fit Strategy فهي لمساعدة العاملين والمنظمات في مشاركة القصد بهدف البقاء والاستمرارية والامتداد بعقولهم خلال الزمان والمكان بما يتيح العمل الاستراتيجي الرؤيوي والوقوف عند الانجاز المستقبلي والعودة منه.

وهنا نرى بأن القصد الاستراتيجي Strategic Intent يتضمن محتوى فلسفيا غائيا Teleology يسبغ على الادارة الاستراتيجية طاقة كبرى من الحدس المباشر الذي يدرك المستقبل ويمتد زمانيا- مكانيا عابرا و مجسرا الهوّة Gap Bridging the الفاصلة بين الحالتين الراهنة والمستقبلية صوب الغاية القصوى المنشودة المتمثلة بالقصد الاستراتيجي. فالغائية Teleology ترجع بمفهومها الى ارسطو الذي ذهب الى غرضية الظواهر طبقا للغاية، أي ان كل ما في ما في الطبيعة وما يجري فيها من عمليات انما يتوجه لتحقيق غاية معينة، ولذا فالغاية هي العلّة وراء كل التغيرات فحتى سلوك الانسان الاكثر عقلانية هو خاضع للتأثير الغائي المتجسد بوعيه المتقدم. والواقع ان الانسان كائن واع قادر على تحديد غايته المستقبلية، كما ان المنظمات باعتبارها منظومات اجتماعية قادرة على

التصرف والسلوك الواعي، وقادرة على تصميم هياكلها واستراتيجياتها على وفق مداخل ابداعية رؤيوية تكشف المستقبل وترنوا اليه بنوايا Intents غائية امتدادية لا تحدها حدود زمكانية (زمانية- مكانية) تتحدى القيود البيئية والمنطق الهرمي الجامد أعلى – أسفل لتنطلق في فضاءات واسعة من حرية العمل والحضور المستقبلي، فوعي القصد الاستراتيجي هو وعي للغاية العظيمة بصورة ابداعية مستدامة مانحا العالم معنى وهدفا يسمو بالمنظمات الى مصاف انسانية راقية ومسؤولة ازاء الانسان والمجتمع يكفل الديمومة والجمالية والتميّز التنافسي.

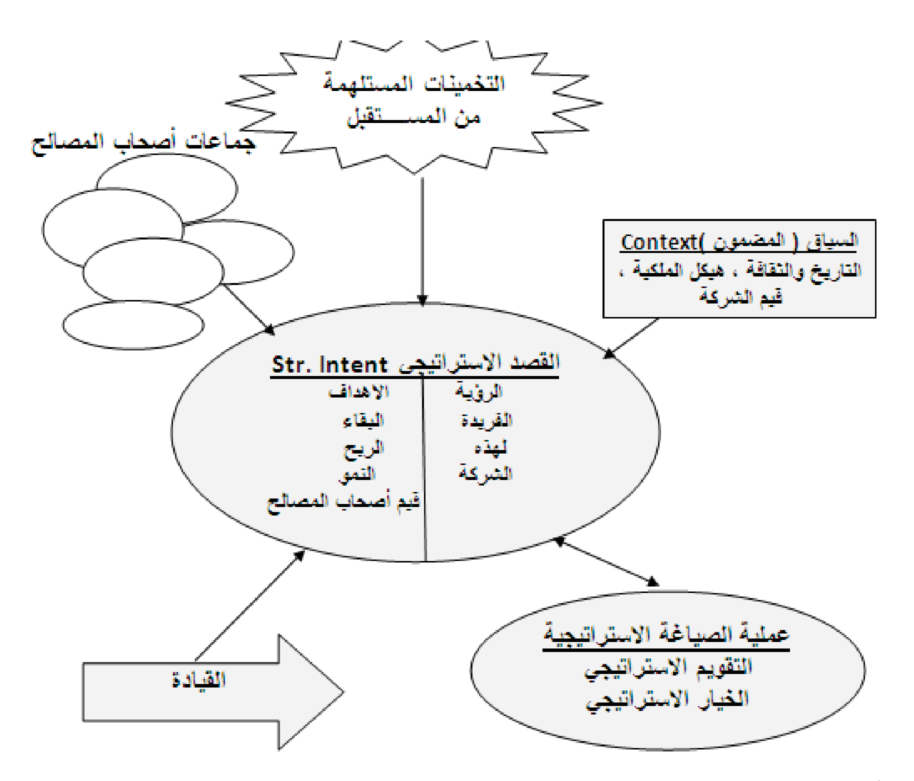


الشكل (2-4) الاستراتيجية الهرمية واستراتيجية الامتداد Stretch في الزمان والمكان

Source: kotelnikov, Vadim (2014) Strategic Intent" http://www.1000ventures.com/info/mc_market_leader.html

القصد الاستراتيجي في الممارسة:

الصياغة الاستراتيجية يجب ان تعقب تكوين القصد الاستراتيجي لتصبح اكثر جلاء وتطورا وفهما على اوسق نطاق، وهو يتحقق اثناء استمرارية النقاشات الدائرة في التقويم الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي ليكون مقبولا من قبل العاملين و جماعات اصحاب المصالح ولاسيما المالكين. ويتأثر القصد الاستراتيجي بتاريخ الشركة وثقافتها، فنجاح الشركة لابد ان ينحسر ويتوارى تدريجيا فيما لو لم يمتد Stretch الى ما بعد الهامها الراهن وممارستها الحالية. حيث ان احدى المسؤوليات المفتاحية للقادة هو احداث هذا الامتداد للقصد. وأخيرا فان القصد الاستراتيجي ربما يكون في الجزء الاساس للتخمينات المتصورة لما سيكون عليه المستقبل كباقة من التطورات للاتجاهات والجهود المؤثرة في المستقبل. ويوضح الشكل (4-3) أن القصد الاستراتيجي يتضمن كلا من الهداف والرؤية، والهداف تكون ملموسة وكمية وتتعلق بقضية البقاء والديمومة في الاوقات الصعبة، وحينما تتأكد مسألة البقاء Survival فان اعمال الشركة ستتجه لزيادة العوائد والارباح او كلاهما حيث ان الاهمية النسبية لهذه الاهداف تتغير استنادا للسياق Context فالأهداف مهمة لكنها ليست كافية للقصد الاستراتيجي وهي لوحدها لا تلهم العاملين، ويجب ان يتضمن القصد الاستراتيجي شيئا متفرّدا وملهما اذ ان الشركات العظيمة يجب ان تمتلك الهاما متفرّدا اوسع من مجرد تكوين الارباح، وهذا الالهام سيكون مفيدا لو جرى التذكير به بصورة شعار (Slogan Macmillan & Tampoe,2000:71).



الشكل (4-3)القصد الاستراتيجي يتضمن الرؤية والاهداف المتعلقة بالبقاء والنمو والارباح

Source: Macmillan & Tampoe , 2000 (Strategic Management) Oxford university press, New York,P:72

خلاصة الفصل

ينطلق التوجه الاستراتيجي من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالمه التي تسترشد بها ادارة المنظمة فيرسم حركتها وآلية تفاعلها مع العوامل البيئية تجسيدا لمسارها باتجاه المستقبل البعيد انتهاء بالقصد الاستراتيجي الذي ينظر اليه على انه قمة هرم الاهداف الاستراتيجية مرتكزا على ثلاثة اضلاع هي الرسالة والرؤية والاهداف الاستراتيجية التي تلتئم اثناء حراكها الديناميكي حول التوجه الاستراتيجي الذي يختط خارطة الطريق صوب القصد الاستراتيجي. فاذا كانت الرؤية تجسيد للمضمون الفلسفي القريب من طبيعة الحلم والمنظور المستقبلي للإدارة العليا والعاملين بشكل يشد انتماءهم وولاءهم فان الرسالة تجسد الغرض الاساس الذي وجدت المنظمة من اجله او المهمة الجوهرية

ومبرر وجودها وديمومتها بما تشكله من توصيف واقعي لأنشطتها ومنتجاتها ومصالحها وقيمها الحيوية.

* والرؤية Vision تمثل حلما يستلهم المستقبل البعيد ويتمحور حول التساؤل الحيوي للمنظمة وقيادتها (ماذا نريد ان نصبح عليه ؟) فهي بيان يتضمن الوصف المثالي الحالم للمنظمة.كذلك هي صورة مستقبلية تساعد العاملين على الشعور والادراك بما مفروض وينبغي عليهم عمله للتوجه صوب المستقبل، وبذلك فهي تركز على المستقبل البعيد بوضوح وتعكس القصد الاستراتيجي متسمة بالطموح والتحدي وبالقدرة على الالهام.

ان الرؤية كالنجوم البعيدة نهتدي بها لكننا لا نصل اليها، وحينما تكتب الرؤية تصبح رسالة غير ان بعض الكتاب يميلون الى كتابتها من خلال صياغة اطار عام لملامحها وبالتعاطي مع محاورها الفلسفية ومضامينها المكثفة وتجلياتها، ويتضح ان هنالك تفاعلا بين الرؤية والرسالة وتماهيا ثريا بين مضامينهما وخطوطهما العريضة ولكن في الحصيلة يتبلور بيان الرسالة ويستقر نسبيا ويثرى بصلته العضوية بالرؤية. والرؤية ايضا خارطة الطريق Roadmap لمستقبل الشركة بما تقدمه من اشارات نوعية تركز على الزبون والتكنولوجيا وجغرافية المنتجات واسواقها والى القدرات التي تخطط لتطويرها.

وتشكل الرؤية معلما يحدد الطريق لمعرفة توجه المنظمة اذ ليس هنالك من محرك يقودها باتجاه النجاح الممتاز والطويل المدى اكثر من الرؤية المستقبلية الجديرة بالاهتمام والمشاركة فضلا عن انها تعكس التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation. تنهض الرؤية وتقوم على مرتكزين اساسيين المستقبلي والفلسفي - الايديولوجي. ولعل من ابرز خصائصها الوضوح والقدرة على الالهام والتركيز على المستقبل بتحدّ وطموح فضلا عن التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة.

*اما الرسالة فينظر لها كأساس للأولويات والاستراتيجيات والخطط ومهام العمل اذ انها نقطة البداية لتصميم العمل الاداري وهيكله، وتتلخص في الاجابة عن التساؤل المهم الذي طرحه Drucker " ما هو عملنا ؟ " فهي سبب وجود المنظمة وهويتها المميزة والغرض الاساس لها ودليل عمل العاملين والاقسام اذ من خلاله يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الاهداف التنظيمية، بكلمة موجزة الرسالة بيان مكتوب Statement يصف الهدف الاستراتيجي للمنظمة ويدعم طموحات جميع اصحاب

المصالح، ووصف للواقع الراهن للمنظمة وخصائصها المتميزة. ومن ابرز عناصرها الزبـائن والمنتجات او الخدمات والاسـواق والتكنولوجيـا والحـرص عـلى البقـاء والنمـو والفلسـفة والاهتمام بالعاملين وبالصورة العامة للمنظمة.

وبكل تأكيد فان رسـالة المنظمـة تتـأثر بالعوامـل البيئيـة الخارجيـة والداخليـة لاسـيما المــوارد الحيويــة وبثقافتهــا التنظيميــة وفلســفة الادارة العليــا والخــبرات المعرفيــة المتراكمة.وينبغي ان تتصف بالوضوح ودقة التعبير والايجاز في الصياغة فضلا عن امكانيـة التطبيق والافادة من المـوارد المتاحـة وبقابليتهـا للتحويـل الى خطـط وسياسـات وبـرامج عمل، فهي المرجع الدائم للقرارات المهمة. ولابد لها من تأكيدها على اجماع العاملين على اغراض موحدة ومعايير مشتركة لتخصيص الموارد وايجاد مناخ تنظيمي صالح للعمل عـلى وفق توجه موحد فهي تعد النقطة البؤريـة والشـعار المحـوري لجهـود العـاملين وتعبئـة اهتماماته وتوجيهها بموجبه.

*وفي ما يتعلق بالقصد الاستراتيجي فانه يمثل ادراكا حدسيا مباشرا من الاتجـاه المسـتقبلي الاعـلى للمنظمـة متـدفقا الى الحـاضر ليمـنح الوضـوح للعـاملين والمـديرين كافـة ويجنـبهم التشـتت والانشـغالات بعـدم التأكـد البيئـي اذ بـدلا مـن الانصراف الى الانشـغالات اليوميـة الراهنة فان مفهوم القصد يذهب الى النيّة الاستراتيجية المستقبلية والحضـور خـلال صـورتها المستقبلية ومن ثم العودة المعاكسة منها الى الحاضر الآني، هذا المسار "العائد " من المستقبل يشكل النواة للمراحل الاستراتيجية كافة ويعد المرتكز الجـوهري للنجـاح والبوصـلة المرشـدة لرحلة المنظمة نحو المستقبل عبر الامتداد الزمنـي Stretching مـن القيـود لقيـادة المنظمـة وهـي تتوجـه صـوب القصـد الاسـتراتيجي الـذي يتربـع عـلى قمـة هـرم الغـرض Apex of Pyramid purpose فعملية الصياغة الاستراتيجية والقادة واصحاب المصالح ومجرى السياق كلها تؤثر على الغرض الاستراتيجي. وقد اكد Hamel & Prahalad على ان سر نجـاح بعـض الشركات يكمن في امتلاك طموح يفوق مواردها Resources وقدراتها الفعلية. وكـان هـذان الكاتبـان اول مـن اسـتخدم عبـارة القصـد الاسـتراتيجي Strategic Intent وعـدّاها قلـب الاستراتيجية وبأنها تمنح الروحيـة للحلـم المسـتقبلي، وتمـنح الاحسـاس بالاتجـاه Direction والكشف المصيري لجميع العاملين في الشركة، وأكدا على أن من المسؤوليات المهمة والالزامية على الادارة العليا توليد القصد الاستراتيجي وأن القصـد الاسـتراتيجي يجـب ان يمتـد ويتسـع بالإلهام Stretch the Aspiration وألا تكون الاستراتيجية مقيدة بـالموارد، وبـالأحرى يجـب

ان يركز القصد الاستراتيجي على البحث على الموارد الضرورية فيسوق الشركة الى ما بعد التقيّد بمواردها الراهنة.

فضلا عن ان القصد الاستراتيجي يوضح التزاما شديدا بالنجاح في امتلاك الشركة زمام قيادة السوق والريادة الصناعية واحتواء القائد الحالي للسوق وازاحته عن مكانه وأن تصبح اكثر تحكما في العمل.

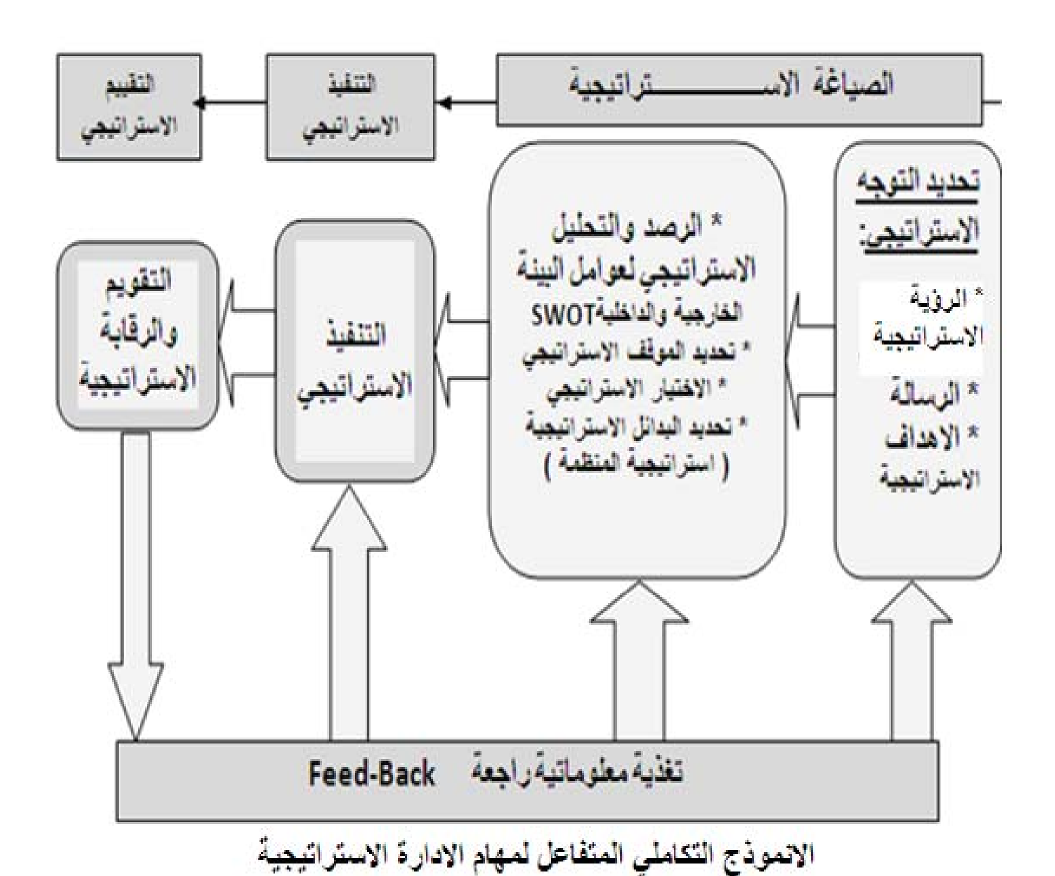
وتعدّ الرؤية Vision جزء مهما من القصد الاستراتيجي ولكنها خيالية وتفتقر للمحتوى المادي اذ ان القصد يدمج الرؤية مع النيّة Intent ومع وسائل جعلها واقعا جليّا. أن غالبية كتاب الاستراتيجية اقروا بأن امتداد الغرض الاساس للشركة (هرم الغرض Pyramid of Purpose) هو جزء ضروري للاستراتيجية.

الفصل الخامس

التحليل الاستراتيجي البيئي

Strategic Environmental Analysis

- المسح والرصد البيئي
- الميزة التنافسية
- التحليل البيئي لعوامل البيئة الخارجية
- بيئة الصناعة
- تحليل بيئة الصناعة
- انموذج Austin لتحيل الصناعة والمنافسة
- المجموعات الاستراتيجية المتنافسة
- الفرص والتهديدات
- نقاط القوة والضعف
- خطوات تحليل بيئة الصناعة
- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية
- مداخل تحليل البيئة الداخلية
- سلسلة القيمة وادارة المعرفة KM
- مدخل العناصر الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف
- تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة KSFs
- المقارنة المرجعية Benchmarking



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الخامس

التحليل الاستراتيجي البيئي

Strategic Environmental Analysis

البقاء ليس للأقوى ، ولا للأذكى ، ولكن للأسرع استجابة للتغير .

تشارلز داروين

يعدّ التحليل البيئي الخطوة ذات الاولوية في عملية تشخيص البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة للتعرف على التغيرات والظروف المؤثرة ولتحديد الفرص والتهديدات، والداخلي المتعلق بالبيئة الداخلية بهدف التعرف على الخصائص والمواصفات والموارد التي تستند اليها المنظمة، وعوامل القوة والضعف للسيطرة على الميزات التنافسية والاعداد لها وتوجيهها من خلال ترصين مواطن القوة وتلافي نقاط الضعف، وذلك يسهم ويدعم موقف المنظمة وقيادتها في تحديد الفرص الملائمة واستثمارها وتجنب التهديدات المحتملة. ويعتمد ذلك بشكل كبير على عملية المقابلة Matching والمواءمة بين نقاط القوة والضعف من جهة مع الفرص والتهديدات من جهة اخرى والتنسيق والمطابقة بينهما على وفق تحليل موضوعي دقيق لهذه العوامل والمتغيرات وقيمها ومستوياتها يستجلي آفاق حصولها وأبعادها في السوق وتوقعاتها المستقبلية من اجل اعتماد خيارات استراتيجية معينة.

فالتحليل البيئي الاستراتيجي مجموعة من الادوات تستخدم لتحديد مستويات التغير في البيئة الخارجية و كفاءة المنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية وتحديد ميزتها التنافسية وبالتالي زيادة قدرتها في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Johnson & Scholes, 2008:10). كذلك فانه تشخيص عناصر القوة والضعف داخل المنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية، وإجراء المقابلة بينها لصياغة الخيار الاستراتيجي (Pearce & Robinson,2003)

المسح والرصد البيئي:

يطلق على عملية التحليل البيئي الرصد او المسح البيئي Environmental Scanning ويقصد به ايضا جمع وتقييم المعلومات التي يجري الحصول عليها من البيئتين الخارجية والداخلية على وفق آلية SWOT Analysis التي تتضمن تحديد الفرص Opportunities والتهديدات Threats في البيئة الخارجية، ونقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses في البيئة الداخلية.

لذا فإن تحليل SWOT أداة تستخدم في عملية تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية في الوقت الذي يتم التعامل مع التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية (Wheelen & Hunger ,2004: 109). وهو ايضا أداة تعبر عن حالة العناصر الاربعة القوة والضعف والفرص والتهديدات للشركة وكيفية الاستجابة لمتطلباتها (Thompson & Strickland,2003: 127).

ويتضمن التحليل البيئي تشخيص العناصر البيئية الخارجية ومتغيراتها التي تتعامل معها المنظمة والتعرف على مستويات تأثيرها فيها حاضرا ومستقبلا من خلال انشطة اساسية وكما يأتي (Hitt et al,2001):

1. المسح والرصد البيئي: وهو الخطوة الاولى نحو استجلاء التوافق ومديات الانسجام بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية في ضوء الكشف عن الاحداث والتوجهات والمتغيرات المهمة خارج حدودها.
2. المراقبة: وتتضمن متابعة الاحداث والعوامل التي ترصد بعملية المسح بهدف التعرف على مستويات المتغيرات البيئية والتأثيرات الحاصلة والمحتملة لإعطاء صورة واضحة عن هذه العوامل ودرجات تأثيرها بغية تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة.
3. التنبؤ: وتتعلق بتطوير الافتراضات لما يمكن حصوله مستقبلا بتأثير العوامل والتغيرات التي يجري تشخيصها بواسطة الرصد البيئي والمراقبة ولاسيما للمتغيرات ذات التأثير الاكبر على المنظمة استنادا الى آليات عديدة منها تحليل الاتجاه، والعصف الذهني , وطريقة دلفي – آراء الخبراء وتقييماتهم، وطريقة السيناريو، والسلاسل الزمنية، والمنحنيات الرياضية والاحصائية.
4. التخمين – التقييم: بعد عملية التشخيص والرصد البيئي المتأني و لدى مطابقة مواطن القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية على

أسس آلية SWOT تتمكن قيادة المنظمة من تخمين وتقييم القدرات والموارد وإمكانات توافقها وتواؤمها مع البيئة الخارجية العامة وبيئة الصناعة ذات المساس المباشر بمهام وأنشطة المنظمة.

اضاءة

مدى تغيير الانترنت وتقنياته الجديدة للساحة التجارية ورفدها بالمعلومات

تنسيق XML لإنشاء صفحات ويب على شبكة الانترنت :

يستخدم اتحاد الصحف في الولايات المتحدة الامريكية لغة تمييز واسعة جديدة هي XML لتنسيق و انشاء صفحات الويب حيث تسمح هذه التقنية في تمييز النص للأشخاص بالعثور على الوظائف عبر الاعلانات المبوبة او تصفح قوائم العقارات من عدة صحف عن طريق القيام ببحث واحد على الشبكة ، ويوفر استخدام XML تبادل البيانات بين نظم المعلومات المختلفة للشركات التي لم تكن من قبل تستخدم هذه الوسيلة، من خلال ذلك تتمكن الصحف المختلفة من ربط اعلاناتها في قاعدة بيانات بحث واحدة على الشبكة ، وعلى غرار ذلك تمكن XML موردي المواد والمصنعين والموزعين والمستخدمين من تبادل المعلومات والارتباط بقواعد بياناتهم وفتح العديد من الفرص الجديدة . وقد يجمع موقع الشركة على الويت جدول اجور وقائمة من المسارات والجداول وقوائم الاسعار من UpS & FedEx وعشرات من مزودي الاتصالات الاخرين وعرض خدمات تسليم عالمية من اي مكان للزبائن والشركات من غير استخدام شاحنة او طائرة او قطار او سفينة شحن ، كما تمكن منظومة XML شركات الانترنت من عرض العديد من الخدمات ، كمعالجة المدفوعات بعملات مختلفة ومعالجة الضرائب الالكترونية لمجموعة من الاحكام المختلفة والابحاث المعقدة وتحليلات قاعدة بيانات Edgar الضخمة التابعة للجنة الاوراق المالية والائتمان والبورصة Securities and Exchange Commission التي تبحث في ملفات الشركات المالية المختلفة .

Source: Business Week, Jully, 1999, P: EB3

الميزة التنافسية:

أشار Porter الى ان العامل لحاسم في نجاح المنظمة يكمن في تميزها على المنافسين وذلك بامتلاكها الميزة التنافسية، وذلك يتطلب اجراء التحليل في بيئة الصناعة وتعيين المتغيرات المهمة التي تؤثر على الموقف التنافسي، وأن كثافة التنافس ومستوياته في هذا القطاع تتمثل في محصلة القوة الكلية الدافعة للتنافس استنادا الى إنموذجه ذي القوى الخمسة بإجراء عملية تحليلية موضوعية لهذه الابعاد بعد تشخيصها جيدا واستخلاص

دلالاتها وحصيلتها النهائية التي تنعكس بشكل كبير على فرص النجاح وتجنب التهديدات والامساك بالميزة التنافسية للمنظمة وادامتها.

وفي الواقع ان الادارة الاستراتيجية تعني ادارة الميزة التنافسية المتمثلة في تحديدها وبلورتها وتوظيفها جيدا في تعزيز وإدامة النجاح الاستراتيجي للمنظمة وأدائها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية بالمقارنة مع المنافسين.

وبالتالي فالميزة التنافسية أي شيء متفرّد تتمتع به المنظمة، او انها شيء يميزها عن منافسيها في نظر الزبائن (Fahey,1989:18). وهي ايضا الأداة التي تمكّن المنظمة من الفوز في ساحة التنافس (Macmillan & Tampoe, 2000:89). وقد عرفها (القطب، 2012:80) بأنها الموقع الفريد طويل الامد الذي تطوره المنظمة من خلال اداء انشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمية فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

ومن المهم للمنظمات ان تديم ميزتها التنافسية وتتحدى باستمرار احتمالات تقليدها من قبل المنافسين وذلك باللجوء الى البحث والتطوير والتجديد دائما مع التأكيد على بناء الكفايات الجوهرية وتعزيز انشطة الابتكار والتفوّق، بشكل تواز مع تكثيف القيمة المدركة المتحققة للزبون والتي تعدّ من العناصر الحيوية للميزة التنافسية.

ولعل من اهم خصائص الميزة التنافسية انها تؤدي الى التفوق والافضلية على المنافسين، وتنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وهي نسبية تتحقق بالمقارنة مع الاخرين أي ليست مطلقة، كما انها تنعكس في كفاءة اداء المنظمة وفي قيمة ما تقدمه للزبائن، فضلا عن امكانية ديمومتها لمدة طويلة بعد تطويرها (الروسان،1997).

و لابد من ادامة نجاح أية منظمة باستمرارية انتاج النماذج الجديدة للميزة التنافسية اذ ان نماذجها لا تلبث ان تكون مطروقة وشائعة من قبل المنافسين (Macmillan & Tampoe,2000:89).

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية:

في ضوء معطيات التحليل البيئي يمكن لقيادة المنظمة فهم المؤشرات والبيانات المؤثرة على الأداء الحالي والمستقبلي والتعرّف على الفرص والتهديدات، ومن خلال تقويم عوامل البيئة الخارجية يمكن الاجابة على تساؤلات مهمة منها (المغربي،110:1999):

- ما هي بيئتنا الحالية وما هي البيانات المحتملة التي يمكن مواجهتها مستقبلا
- المساعدة في وضع الاهداف التي يتوجب تحقيقها بحسب النتائج المستخلصة
- بيان طبيعة الموارد المتاحة البشرية والمواد الاولية والتقنيات ورأس المال وغيرها وكيفية الافادة منها.
- تساهم في تحديد نطاق السوق ومجالات التعامل امام المنظمة وعلاقاتها مع المنظمات الاخرى
- تحديد السمات الاساسية لثقافة المجتمع و المجموعات التي تتعامل معها المنظمة
- تكوين نظام انذار مبكر وتصميم استراتيجية كفوءة قادرة على مواجهة التهديدات.

ويتضمن التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية الخارجية ما يأتي:

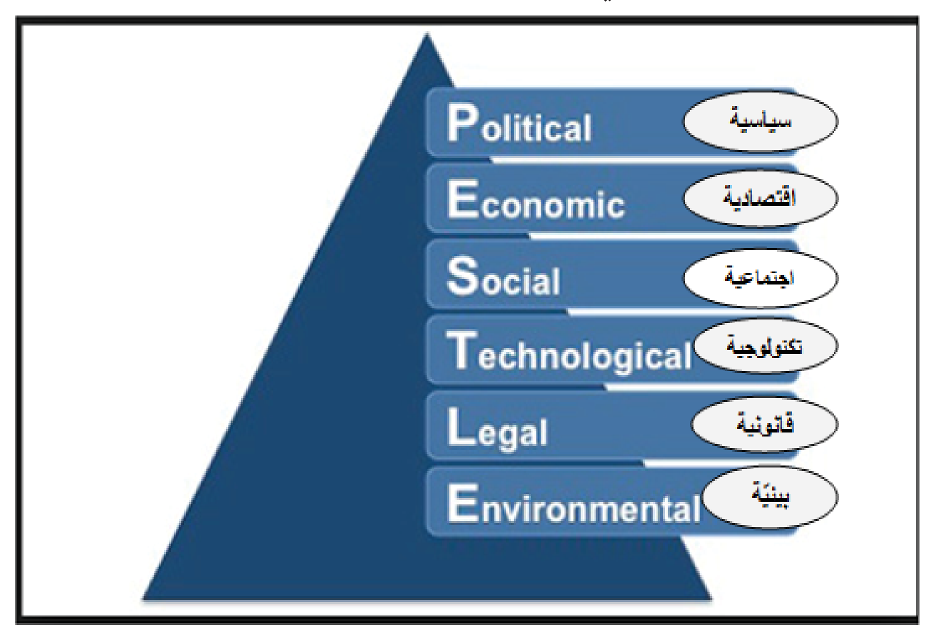
1. تحديد العوامل ذات الاهمية الكبيرة في البيئة التي تبيّن الفرص والتهديدات.
2. التنبؤ بالأبعاد والتغييرات التي تطرأ على تلك العوامل، ومن ثم تصنيفها ووضعها على طاولة متخذ القرار.

ان المدراء الاستراتيجيين الذين يعرفون كيفية الإفادة من فهم هذه العوامل والقوى اكثر قدرة من غيرهم على وضع الاستراتيجيات التي تستثمر الفرص البيئية وتعظيم العائد على الاستثمار وتقليل الاثار الناجمة عن التهديدات البيئية.

تحليل البيئة الكلية العامة:

تتضمن البيئة العامة متغيرات تنشأ وتتغير خارج المنظمة تؤدي الى تغيير أكيد في مسار المنظمة ومسلكها، فنجاح المنظمة يتحدد بدرجة كبيرة في قدرتها على ايجاد التواؤم مع المتغيرات البيئية، و تعدّ عوامل البيئة العامة ذا تأثير غير مباشر على المنظمة اذ ان ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل البيئية الكلية او التأثير فيها وانما يمكن التكيف

معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها، وترجع اهمية التفاعل مع البيئة العامة الى نظرية النظام System Theory التي ترى ان المنظمة وحدة اجتماعية هادفة و نسق اجتماعي متفاعل. لذا لابد من تحديد تلك العوامل البيئية وتحليلها من خلال تصنيفها كالاتي على وفق تصنيف PESTLE، الشكل (5-1):



الشكل (5-1) إنموذج PESTLE لتحليل البيئة العامة

- العوامل السياسية Political: تتضمن الفلسفة السياسية والتوجهات الفكرية للدولة من حيث موقفها من القطاع العام او الخاص او السياسات العامة الاخرى في القطاعات المختلفة والتي تنعكس حتما عليها سلبا او ايجابا. وتتضمن ايضا مدى الاستقرار السياسي للنظام الذي يؤثر بشكل كبير على تشغيل الاستراتيجيات او تعطيلها. كذلك فان اشتداد المنافسة العالمية بين الشركات في ظروف العولمة والانفتاح التجاري العالمي قد خلق تهديدات عديدة وفرصا عديدة، اذ اخذت الحدود المحلية والقيود الكمركية تتهاوى ازاء المنتجات وانشطة الشركات العالمية في اي مكان من العالم تقريبا،

وهو ما فتح فرصا واسواقا جديدة للشركات الكبرى فيما وضع حواجز واشتراطات عديدة اما الشركات الصغيرة او التي لا تسير في ركاب التطور.

- عوامل البيئة الاقتصادية Economics: وتتعلق هذه العوامل بخطط التنمية وتطوير البنى الارتكازية، وتشمل معدلات النمو الاقتصادي والميزان التجاري ومعدل الفائدة، والتضخم، والسياسات المالية والنقدية والضريبية و ما الى ذلك من عوامل تفعل فعلها وتأثيرها الملموس على النشاطات التجارية والصناعية وغيرها.

- عوامل البيئة الاجتماعية Social: وتتضمن القيم والتقاليد واتجاهات المجتمع وتوقعات ورغبات المجتمع للأعمال، والاعراف الاجتماعية، والاحتفالات والاعياد التي تخلق فرصا مالية للعديد من الشركات. اضافة الى أن اتجاهات المجتمع وتأثرها ببرامج التثقيف الصحي والبيئي والانظمة الغذائية التي تخلق فرصا جديدة وتغلق فرصا قائمة. كما أن العوامل الديموغرافية السكانية ذات الصلة بزيادة السكان تؤدي الى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات والعكس صحيح، وأن تغير مستويات الدخل والتركيبة العمرية للسكان تفرض على الادارة العليا اختيار استراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية ومتغيراتها.

- العوامل التكنولوجية Technological: الرغبات الجديدة للمستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات جديدة للأسواق تدعو الادارة العليا الى تقديم منتجات حديثة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق وتأكيد بقاءها واستمراريتها. فالخدمة او المنتج الجديد يمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية تؤدي في الأمد الطويل الى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من ارباح المنظمة. كذلك فان الحواسيب والاتصالات المتقدمة وشبكة الانترنيت فرضت مزاياها العديدة التي لا تحصى و جعلت العالم وبخاصة عالم الاعمال في فضاء التواصل الفوري بالأسواق والزبائن والمستهلكين والتعرف على رغبات واحتياجات جميع الاطراف المعنية لبعضها البعض اضافة الى تطور التجارة الالكترونية والتعاقد وعقد الصفقات والتجهيز في الوقت المطلوب. وهو ما خلق مناخات وفرصا جديدة اسهم في بروز شركات وتقنيات وخدمات جديدة في السوق العالمي وأزاح شركات اخرى من السوق.

- العوامل القانونية Legal: وتتمثل في القوانين التي تؤثر على نشاطات وعمل المنظمات من قبيل القوانين ذات الصلة بالعلاقات مع العاملين وتنظم علاقاتهم مع رب

العمل. او القوانين ذات الصلة بالزبون المستهلك الهادفة الى حمايته من الغش والتحايـل. او القوانين الاقتصادية والتجاريـة التـي تـنظم الانشـطة ذات الصـلة بالعمـل التجـاري في حالات التأسيس او العسر المالي او التصفية او الافلاس. او غيرهـا مـن قـوانين وتشريعـات ذات مساس اكيد بهذه الانشطة.

- العوامـل البيئـة الايكولوجيـة Environmental: وتتضـمن جميـع العوامـل والاوسـاط المحيطـة بالمنظمـة مـن مؤسسـات او شركـات اخـرى، او منظومـات صـناعية تحويلية ومنشآت مدنية وغيرهـا، او منظومـات احيائيـة مسـؤولة عـن امـدادات المـوارد الطبيعية، اذ اصبحت قضية الاستدامة البيئية جوهرية وذات صلة وثيقة بعمل المنظمات واستراتيجياتها، فالبيئة الخضراء والحد من التلوث اصبحت الشغل الشاغل اليوم من اجـل الحفاظ على السلامة البيئية حاضرا ومستقبلا واخذت الـدول تشرع لهـا القـوانين البيئيـة التـي تقيّـد الانشـطة التجاريـة والصـناعية وتصـوّب مسـاراتها نحـو بـر الأمـان وحفـظ مستحقات الاجيال القادمة ومواردها المستدامة.

بيئة الصناعة:

تتضمن بيئة الصناعة مجموعة شركات تقدم منتجات او خدمات لمستهلكين ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة للمنظمات الاخرى في المجموعة. و تحليـل طبيعـة الصـناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد وتوفير الدلالات لاسـتخدام الاسـاليب الكميـة مـن اجـل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة، وتتسم بيئة الصناعة بطبيعـة ديناميكيـة حركيـة غـير ساكنة.

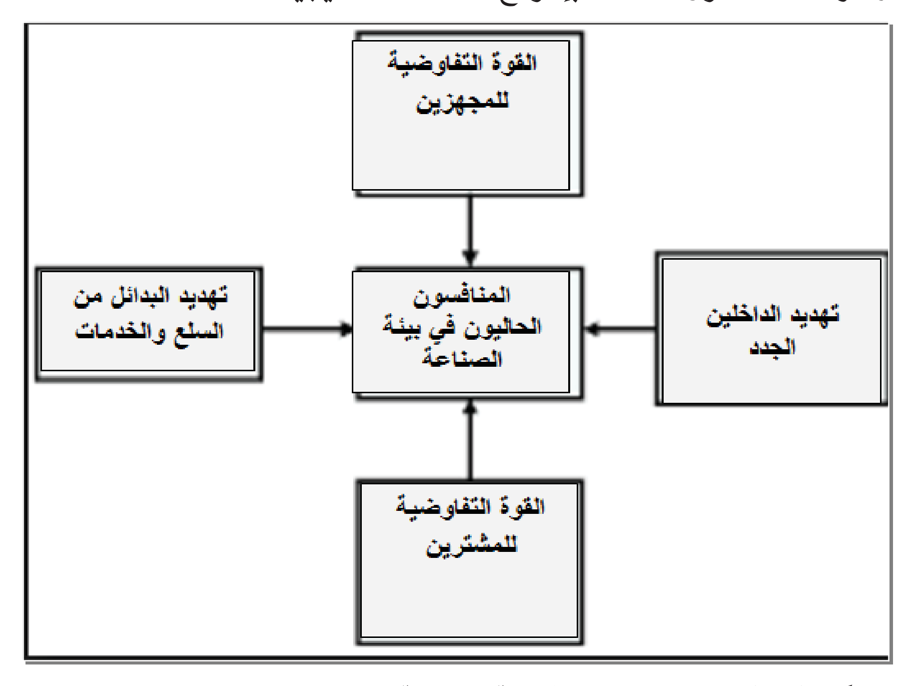
تحليل بيئة الصناعة:

تتوقـف طبيعـة المنافسـة ودرجتهـا في بيئـة الصـناعة او البيئـة ذات الـتماس المبـاشر بالمنظمة ومهامها على خمسة عوامل هي (Porter,1986):

1. التهديدات من قبل الداخلين الجدد من المنافسين
2. قوة الموردين - المجهزين التفاوضية
3. قوة مساومة المشترين او المستهلكين
4. تهديدات البدائل من المنتجات والخدمات

5. وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة الحالية

وتعرف هذه القوى الخمسة بإنموذج Porter لاستراتيجية المنافسة، الشكل (5-2).



الشكل (5-2) قوى Porter التنافسية الخمسة

Source: Porter, M.1980"Competitive Strategy "The Free Press, New york

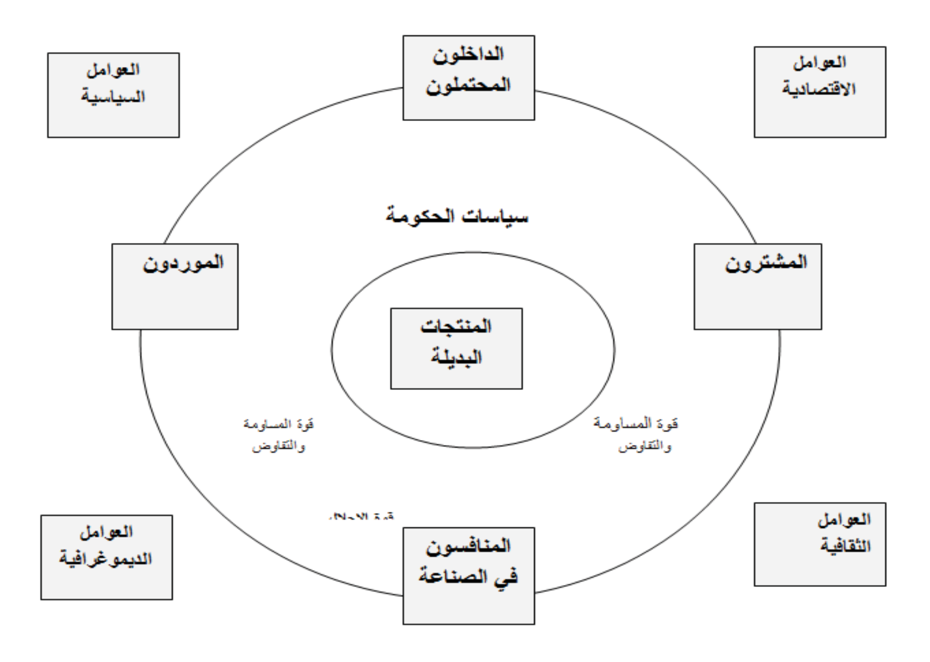
وقد تناول هذا الانموذج بعض الكتاب بإضافة قوة سادسة مهمة ايضا وهي اصحاب المصالح الآخرون لتمثل قوة تأثير الحكومة والسلطات والاتحادات لاسيما نقابات العاملين وحملة الاسهم – المالكين Stakeholders والمقرضين والغرف التجارية والرأي العام الاجتماعي وما الى ذلك من قوى ضاغطة مؤثرة بقدر او آخر على كل صناعة بشكل متباين. وقد اشار (Freeman,1984) الى اضافة هذه القوة السادسة الى إنموذج Porter بغية إغنائه و تكامله من الجوانب البيئية المختلفة.

إنموذج Austin لتحليل الصناعة والمنافسة:

بعد اجراء تعديلين رئيسين على إنموذج Porter الذي يتوافق الى حد كبير مع اسـواق وصناعات الـدول المتقدمـة اضـيف إنمـوذج معـدل Austin,1990 كـما في الشـكل (5-3) لغرض المزيد من التوافق لاسيما مع اسـواق البلـدان الناميـة اذ ان السياسـات الحكوميـة تعدّ قوة كبرى في التأثير على اعمال الشركات والمنظمات المختلفة، وكالآتي:

اولا: اضافة عنصر آخر هو سياسات الحكومة باعتبارها قـوة كـبرى Mega force تـؤثر على هيكل الصناعة و ديناميكياتها.

ثانيـا: اضـافة العوامـل البيئيـة العامـة لمـا لهـا مـن تـأثير في تكـوين هيكـل الصـناعة وديناميكيـات المنافسـة، فالعوامـل او المتغـيرات الاقتصـادية والسياسـية والثقافيـة والديموغرافية تؤثر على عوامل او قوى التنافس الخمسة في انموذج Porter.



الشكل (5-3) أنموذج اوستن Austin J.E. 1990 لتحليل الصناعة والمنافسة

المجموعات الاستراتيجية المتنافسة:

ويمكـن تصـنيف الشركـات المتنافســة في الصـناعة الواحـدة وفقـا لــ (Miles & Snow,1978) وعلى أساس تشابه انماط السلوك لكل مجموعة من هـذه المجـاميع الآتيـة التي يمتلك كل منها استراتيجيته المفضلة ازاء اسـتجابته البيئيـة، وكـل منهـا لديـه مزيجـه الخاص به مـن الثقافـة والهيكـل والعمليـات التـي تنسـجم مـع اسـتراتيجيته، وكـما يـأتي (السالم، 2005:100):

1. المدافعون Defenders: تلك الشركات التي تمتلك عددا قليلا مـن السـلع وتخـدم جزء محدودا من السوق، فتختار موقعا معينـا في السـوق والـدفاع عنـه او الاحتفـاظ بـه دونما تغيير، اعتمادا عـلى منـتج بجـودة عاليـة مـع سـعر تنـافسي، وبتوجههـا العـام نحـو الكفاءة وخفض التكاليف.

2. المنقّبون Prospectors: المنقبون او الرواد من الشركات التي لهـا خطـوط انتـاج شاملة الى حد كبير وتكمن قوتهم في مواصلة الابـداع وايجـاد واسـتثمار منتجـات جديـدة وفي ايجـاد الفـرص السـوقية،وفي اللجـوء الى المبـادرة والتغيـير المسـتمر في المنتجـات او الخدمات او الاسواق الجديدة. وتتصف بكثرة الانفـاق عـلى البحـوث والتنميـة لاكتشـاف افكار لمنتجات جديدة، وتتصف بالاهتمام بنشاط التسويق.

3. المحللون Analyzers: تلك الشركات التي تعمـل في مجـالين مختلفـين في الانتـاج والتسويق احدهما ثابت الى حد مـا والاخـر يتغـير باسـتمرار، وتتخـذ موقفـا وسـطيا بـين المجموعتين الاولى والثانية، حيث تعمـل عـلى الجمـع بـين القـدرة عـلى تحقيـق الكفـاءة العالية بثبات وبين عملية التغيـير في المنتجـات والاسـواق. وترتكـز هـذه المـنظمات عـلى مجموعة اساسية من المنتجات التي تتوجه الى مجموعة محددة من المستهلكين ولكـن في نفس الوقت اذا اتيح لها فرصة تقديم منتجات جديـدة الى اسـواق جديـدة فإنهـا سـوف تحاول وتستثمر هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعـة المنتجـات الاساسـية كـما هـي دونمـا تغيير الا بصورة محدودة.

4. المســتجيبون Reactors: هــذه المجموعــة مــن الشركــات لا تمتلــك أيــا مــن الانواع الثلاثة السابقة وتمتاز بضعف ادارتها وهي متقلبة في اسـتجاباتها وتـتصرف بـردود الفعل، وتتميز بإدارتها السيئة لعدم وجود صياغة واضحة لرسـالتها، وفشـلها في تكـوين

استراتيجيات لوضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ، او وجود محاولات غير ناجحة لتعديل او وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل بها المنظمة.

التحليل البيئي:

من ناحية اخرى ان تحليل البيئة الخارجية كما في الجدول (5-1) وما تتضمنه من فرص وتهديدات في مجال المنافسة لابد ان تتكامل مع المعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة كما في الجدول (5-2) وإمكاناتها الاستراتيجية الذاتية. اذ تبرز اشكالية الفجوة الاستراتيجية التي تتسع وتضيق بمقدار الفارق بين القدرة الذاتية الحالية للمنظمة والشروط اللازمة لاقتناص الفرص واستثمارها، وأن الفجوة الاستراتيجية تتكون عادة نتيجة الضعف وعدم المرونة التنظيمية في مواكبة التحديث والتطور والمتغيرات البيئية او قد تكون نتيجة الخلل الفادح في تقدير القوى والامكانات المقابلة للمنافسين في نفس ميدان الصناعة

الجدول (5-1) عناصر مصفوفة SWOT التحليل الخارجي

التهديدات	الفرص
- احتمالية عالية لدخول منافسين جدد - زيادة المبيعات من السلع البديلة - نمو بطئ في السوق - سياسات سعرية مناوئة - تزايد الضغوط التنافسية - اتجاه نحو التراجع والركود في دورة الأعمال - تنامي قوة المساومة للزبائن والمجهزين - تغير حاجات و أذواق المستهلك - تغيرات سكانية عكسية - امور اخرى	- تدشين قطاعات جديدة في السوق - اضافة خط انتاجي - تنويع المنتجات - إمكانية للتكامل العمودي - السوق يشهد نموا سريعا - التوطن بين الشركات المنافسة - إمكانية العمل مع شركاء استراتيجيين - امور اخرى

الجدول (2-5) عناصر مصفوفة SWOT التحليل الداخلي

عناصر الضعف	عناصر القوة
- توجه استراتيجي غير واضح	- كفاءة المميزة
- تدهور الموقف التنافسي	- إتاحة المصادر المالية
- تسهيلات مهملة للزبائن	- مهارات تنافسية مميزة
- نقص الخبرات	- معرفة جيدة بالزبائن
- تنفيذ الخطط بمعدلات ضعيفة	- قيادة السوق بشكل جيد
- معاناة من مشاكل علمية وتقنية	- منتجات وخدمات عالية الجودة
- اخفاق في تمويل التغييرات الاستراتيجية المهمة	- إمكانية إجراء تحسينات على المنتجات والخدمات
- معدلات نمو ضعيفة	- ميزة تخفيض تكاليف الإنتاج
- عوامل اخرى	- عوامل اخرى

Source: Certo, Samuel & Peter, Paul 1991 (Strategic Management: Concepts & Applications) New York , McGraw-Hill Inc.

الفرص والتهديدات:

الفرصة موقف أو فكرة أو موقع يتناسب ايجابياً مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها على التكيّف في بيئة الاعمال لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين. فيما تعدّ التهديدات ظروفا بيئية غير ملائمة او متقاطعة مع توجهات ورسالة المنظمة وأهدافها.

و يعرف ((Hitt,et.al,2001:52 الفرص بأنها "ظرف تعمل فيه عوامل البيئة العامة على مساعدة المنظمة في تحقيق التنافس "

ويعرف (Thompson & Strickland,2003) الفرصة بإنها الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعمل المنظمات عادة في بيئة تنافسية سريعة التغير ويحيط بها عدد وفير من الفرص التي تولدها البيئة المحيطة وهناك الكثير من المنظمات التي تستطيع تحديد هذه الفرص وتحليلها وتقييمها في حين تعجز منظمات أخرى عن تحقيق ذلك.

إن المنظمات الكبيرة والناجحة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال، بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها (ياسين 1998:149).

وقد عرفت التهديدات بأنها "ظرف بيئي غير ملائم ". وعرفت ايضا بأنها " اضطراب معين يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة قد يؤدي إلى عواقب عكسية مع أهداف المنظمة

ان التهديدات قد لا تكون حاضرة بالضرورة انما تشير الى احتمالية حدوثها بفاصلة زمنية قريبة او بعيدة بعض الاتجاهات السوقية او المؤشرات وفي ضوء التغيرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها.

في ضوء ما تقدم فإن التهديدات هي اضطراب يحدث في البيئة قد يؤدي إلى آثار سلبية ويحد من تحقيق أهداف المنظمة وتتمثل التهديدات عادةً بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية ونمو قوة التفاوض عند المشترين أو التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين وغيرها من الأمور التي تشكل تهديدا أو تحديا بالنسبة للمنظمة. ولا تؤثر الفرص والتهديدات لوحدها في موقف المنظمة إنما يشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف.

نقاط القوة والضعف:

تتجسد نقاط القوة في المنظمة بمواردها الحيوية المختلفة البشرية والمالية والتقنية والمادية الملموسة وغير الملموسة كالخبرات الفنية والتنظيمية والمعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية،

كذلك في القدرة على تخفيض تكاليف الانتاج وتحسين الجودة والسمعة وتقديم الخدمات المطلوبة للزبون وبناء الكفايات الجوهرية وغير ذلك من قدرات وامكانات واسعة على ادامة الميزة التنافسية.

وقد عرف نقاط القوة الاستراتيجية (Thompson & Strickland, 2003) بأنها عناصر تتوفر في المنظمة تسهم ايجابيا في الاداء وتمكّنها من تعزيز عملها وانجازه بمهارة وخبرة عاليتين.

فيما عرف نقاط الضعف فهي مؤشرات افتقار ونقص في الامكانات لاسيما لدى المقارنة مع موارد المنافسين في بيئة الصناعة، الامر الذي يحدّ من قدرة المنظمة على التنافس وادامة الميزة التنافسية وقد يحول دون ذلك. ولعل من ابرز هذه النقاط ضعف الموارد الحيوية والاخفاق في البحث والتطوير والتكاليف العالية نسبة للمنافسين فضلا عن عدم وضوح التوجهات الاستراتيجية وغموض رسالة المنظمة.

وبعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات، الشكل (5-4) و ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال مطابقة تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر اربع استراتيجيات هي الهجومية التي توظّف نقاط القوة في استثمار الفرص، والعلاجية التي تعالج نقاط الضعف بغية استثمار الفرص، والدفاعية التي تستخدم نقاط القوة لتقليل التهديدات، والانكماشية التي تقلل نقاط الضعف وترممها بغية تخفيض التهديدات.

نقاط البيئة الداخلية / نقاط البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف ....
الفرص	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحه (استراتيجيات هجوميه)	(2) معالجه نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية .علاجيه)
التهديدات	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)

الشكل (4-5) مصفوفة SWOT

وفي ضوء ما تقدم من تحليل SWOT بشكل متكامل ينبغي أن تهدف الإستراتيجية إلى:

- اقتناص وإستثمار الفرص التي تتلاءم مع إمكانات المنظمة ومواردها وقدراتها
- الدفاع ضد التهديدات والاخطار الخارجية مع تلافي نقاط الضعف وتجاوز مكامن الخلل

خطوات تحليل بيئة الصناعة:

وتتضمن هذه الخطوات جمع المعلومات عن البيئة، واستكشاف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة ثم العمل على تحليلها جيدا. وكما يأتي:

1. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: ويسمى ايضا بالاستخبار الصناعي (الاستخبارات الصناعية Artificial Intelligence) وهي وظيفة معلوماتية مهمة جدا لرفد الشركة بالمعلومات اولا بأول بوسائل وتقنيات معلوماتية وحاسوبية شبكية متقدمة حيث يخصص لها عادة اقسام على أعلى المستويات الوظيفية في الشركات الامريكية والغربية. وتجرى عملية الجمع والاستخبار المعلوماتي بأساليب متعددة من خلال شكاوى الزبائن والاتصال بهم، او الاتصال ببعض العاملين في الشركات المنافسة

بقنوات وأساليب عديدة، والبحث في الشبكة العنكبوتية والصحافة الورقيـة والالكترونيـة، او الحصـول عـلى منتجـات المنافسـين المطروحـة في السـوق وتفكيكهـا وفحصـها وإعـادة تركيبها ومحاكاتها. كما تتم عمليـة جمـع المعلومـات ودراسـتها وتقيمهـا وتحليلهـا خـلال اجتماعات المديرين، او بأسلوب دلفي Delphiالذي يضطلع به الخبراء المعنيين. او جمـع البيانات والمعلومات عن المنافسـين ومنتجاتهم واختراعاتهم وتصاميمهم بمختلـف الطـرق النافعة.

2. التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة: ويتضمن مجموعة افتراضات لما سـيكون عليه المستقبل، و يتطلب قدرا من الحـدس Intuition. وهنالـك عـدد مـن طـرق التنبـؤ المستقبلي، وأكثرها شيوعا طريقة استقراء الاتجاهات Extrapolation وهي أكـثر الطـرق شيوعا، ويقصد بهـا سـحب الاتجاهـات الحاليـة الى المسـتقبل، اذ يسـتند الاسـتقراء عـلى افتراض ان العالم متسق بشكل معقول ويتغـير بـبطء في المـدى القصـير، وتعتـبر السلاسـل الزمنية مثلا لذلك. والطريقة الاخرى هي العصف الذهني_Brainstorming_وهو اسلوب غير كمي يتطلب وجود اشخاص ملمين بالموقف المطلوب لمناقشة الاقتراحـات الى ان يـتم التوصل الى اتفاق. وطريقة دلفي Delphi هـي طريقـة غـير كميـة ايضـا تتطلـب وجـود مجموعة من الخبراء يطلب من كـل مـنهم ان يقـدر احـتمال حـدوث احـداث معينـة في المستقبل مع اعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على اجابات الاخرين.

ولعل طريقة كتابة السيناريوهات (التي سنأتي عليها بالتفصيل بفصل لاحق) مـن اكـثر الطرق شيوعا بعد طريقة الاستقراء ويزداد استخدامها يوما بعد يوم. وتتلخص بالاتي:

1. فحص التغيرات المتوقعة في البيئة المجتمعية
2. تعريف عدم التأكد في كل من العوامل الخمسة في بيئة الصناعة.
3. تكوين افتراضات مقنعة او مقبولة بخصوص الاتجاهات المستقبلية للصناعة
4. جمع الافتراضات بخصـوص كـل عامـل سـببي مهـم في سـيناريو داخـلي متسـق، ليكون لدينا في النهاية مجموعات متنوعة من السيناريوهات المتسقة داخليا.
5. تحليل موقف الصناعة الذي سيظهر في كل سيناريو
6. تحديد مصادر الميزة التنافسية في كل سيناريو
7. توقع سلوك المنافس في كل سيناريو

8. بعدئذ يجري اختيار السيناريوهات التي تمتلك احتمالية حدوث عالية، او تلك التي تمتلك تأثيرات قوية على مستقبل المنظمة.

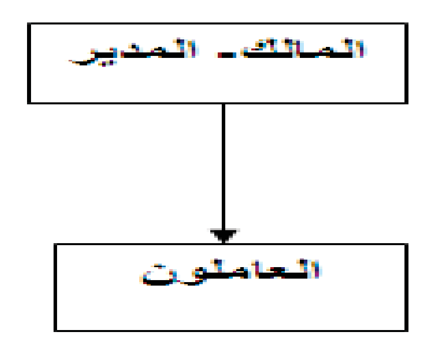
التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

ان عملية تحليل البيئة الداخلية يطلق عليها بعض الباحثين مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة. وتعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الادارات الانتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية التي يعبر عنها بالموارد Resources والقدرات Capabilities فضلا عن الكفايات الجوهرية Core Competencies لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. وتعدّ الكفايات الجوهرية من ابرز نقاط القوة التي تنتج القيمة المضافة والميزة التنافسية. فهي تعبر عن باقة المهارات والتقنيات التي تمكّن المنظمة من تحقيق المنفعة للزبون (Hamel & Prahalad,1990)

ومازال كتاب الادارة الاستراتيجية يختلفون حول الانشطة والاطر التي ينصب عليها التحليل وخطواته وأدواته التي يستخدمونها. ففي الوقت الذي يركز فيه البعض على الهيكل والثقافة والموارد نجد آخرين يركزون على الانظمة الفرعية للمنظمة التي تتطلب التحليل مثل النظام الوظيفي، والنظام المعلوماتي، والنظام الاجتماعي والثقافي، غيرها.

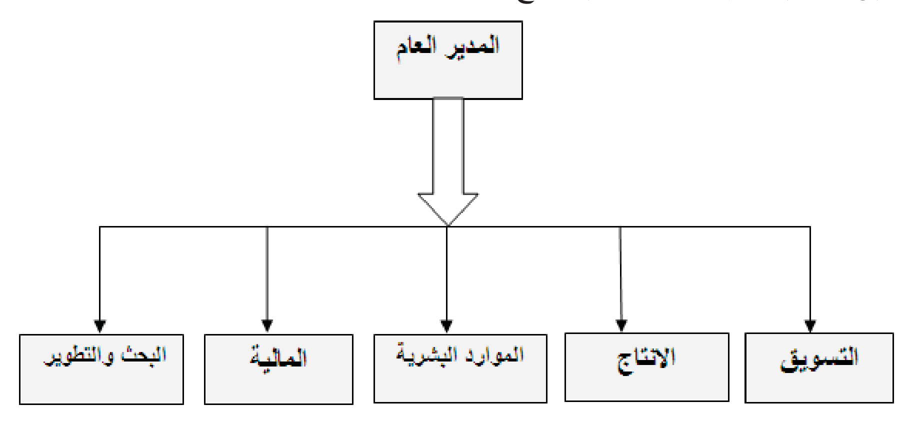
- الهيكل التنظيمي: هنالك ترابط جدلي بين الاستراتيجية والهيكل فكيفما تكون الاستراتيجية ينبغي ان تكون لها تركيبة هيكلية تتماشى مع توجهاتها ورسالتها. فالهيكل اداة من الادوات التنظيمية المهمة للإدارة الاستراتيجية لتحقيق اهدافها، اذ انه تركيب و بناء لتنظيم للعلاقات بين الافراد والاقسام والوحدات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات وشبكة الاتصال لتحقيق اهداف المنظمة.. وعلى هذا الاساس يتوجب ان يكون الهيكل مرنا مطواعا ملبيا لأغراض الادارة الاستراتيجية. وبهذا يتخذ اشكالا وخرائط مختلفة منها:

اولا: الهيكل البسيط: ويتكون من مستويين تنظيميين، مستوى المالك وهو المدير والمستوى الاخر للعاملين، الشكل (5-5).



الشكل (5-5) هيكل تنظيمي بسيط

ثانيا: الهيكل الوظيفي: ويتكون من اكثر من مستوى غير ان المستوى الوظيفي الذي يلي المدير العام يحدد الاقسام الوظيفية الاساسية للمنظمة كالإنتاج والموارد البشرية والتسويق والمالية والبحث والتطوير.. الخ، الشكل (5-6).

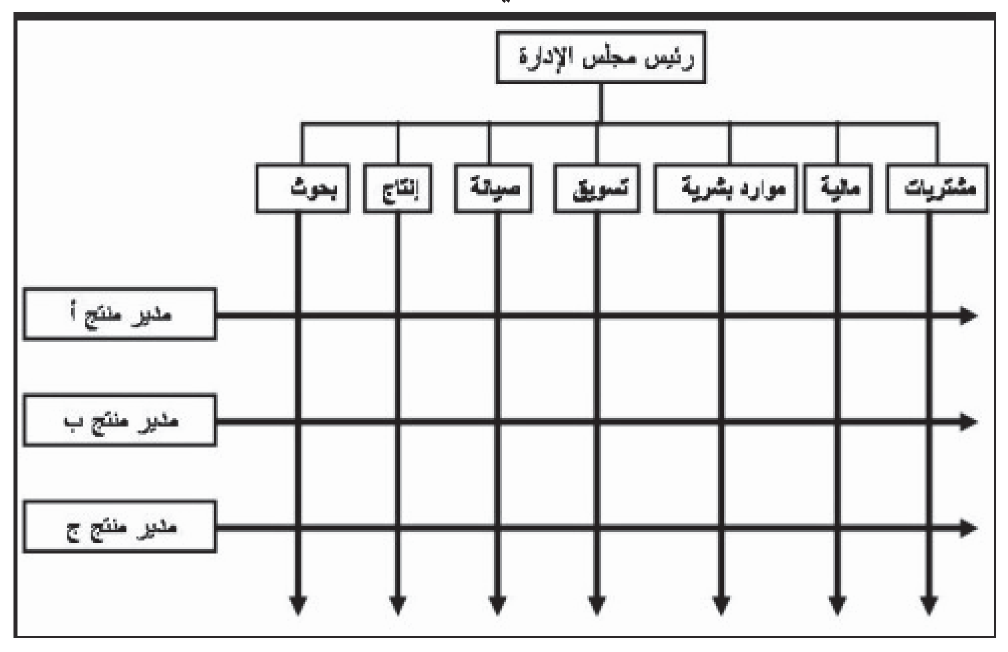


الشكل (5-6) هيكل تنظيمي وظيفي

ثالثا: هيكل الاقسام او القطاعات: وتعتمده بعض المنظمات ذات الخطوط الانتاجية العديدة اذ تخصص لكل خط انتاجي قسما من الاقسام لاسيما اذا كانت بشكل قطاعات متباعدة لغرض الافادة من سرعة الاتصال والتنسيق وتبادل الخبرة.

رابعا: الهيكل التنظيمي المركب: ويتضمن خليطا من الهيكل الوظيفي وهيكل الاقسام اذ انه يتناسب مع المنظمات الكبيرة ذات الخطوط الانتاجية المتنوعة المتباعدة جغرافيا عادة والتي تتطلب قدرا كبيرا من اللامركزية لسير العمل في الوحدات وقطاعات الاعمال المختلفة وبغية اتخاذ القرار التشغيلي بشكل مرن وديناميكي.

رابعا: الهيكل المصفوفي Matrix Structure: في الهيكل المصفوفي يجري دمج الهيكلين الوظيفي وهيكل الاقسام على وفق النظام المصفوفي المتقاطع الذي يتضمن مشاريع عمل متعددة بحيث يكون لكل مجموعة متفرعة عن مشروع مديران الاول اداري للأغراض الوظيفية من تمويل وتسويق وموارد بشرية وانتاجية، والثاني للأغراض الفنية التقنية المتعلقة بالمشروع، الشكل (5-7) وذلك كفيل بتحقيق المرونة وسرعة الدعم والتواصل واتخاذ القرار ميدانيا وعادة ما ينسجم ونشاطات فرق ومجاميع العمل الميدانية لاسيما البعيدة عن مركز الادارة العليا او المدير التنفيذي CEO.



الشكل (5-7) الهيكل التنظيمي المصفوفي Matrix Structure

- الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية الى القيم والمعتقدات التنظيمية وتقاليد العمل والخبرات المتراكمة في التنظيم مجسدة ارثا معرفيا خاصا بالمنظمة وعامليها يعكس سماتها وهويتها المميزة التي لها أثر واضح وملموس في تشكيل السلوك التنظيمي للعاملين وقواعد التصرف وتحسين العمل ومواجهة الازمات والتهديدات و اغتنام الفرص واستثمارها بشكل قويم وابتكاري. كما انها تؤدي الى تنمية مشاعر الولاء لدى العاملين وتحفزهم نحو الالتزام الجمعي الفرقي برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويؤكد (الحسيني، 2000:94) ان الثقافة تعمل أطارا مرجعيا للعاملين لاستخدامه او الاستعانة

به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة وأيضا امكانية استخدامه مرشدا او دليلا للسلوك الملائم، وغالبا ما تجري دراسة الثقافة المنظمية من خلال علاقتها بكل من الرسالة Mission والاستراتيجية Strategy.

ولعل النظام الوظيفي من ابرز مجالات البيئة الداخلية للمنظمات الذي يقتضي تحليل وتقويم وظائفه العديدة كالتسويق، والانتاج، والتمويل، والموارد البشرية، فضلا عن البحث والتطوير، ونظم المعلومات، الجدول (5-3).

الجدول (5-3)

العوامل	المتغيرات
التسويق	• بحوث التسويق • وضع المنتجات في دورة حياة المنتج • مزيج المنتجات • بحوث الترويج، بحوث التوزيع، بحوث المستهلك • مدى الاعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق: مبيعات، ارباح، تدفق نقدي
الانتاج	• مزايا وعيوب انظمة التصنيع • مزايا وعيوب تقنية المنتج • حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة • تكاليف الانتاج المباشرة /الثابتة والمتغيرة ومستوياتها • عناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة والسلامة المهنية • المواد ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها
التمويل	• الهيكل المالي للموجودات، السيولة، التدفق النقدي المتوقع

	• هيكل رأس المال وحقوق الملكية • الربحية، العائد على الاستثمار، وعلى المبيعات • تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العام • هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل • نظم المراجعة، نظم محاسبة التكاليف، ادارة المخزون
الموارد البشرية	• مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية • مزايا وعيوب برامج التطوير والتدريب الاداري • الظروف المادية والمعنوية للعمل مستويات الاجور والرواتب والحوافز • درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء اليها وحماسته من اجل تحقيق اهدافها، دوافع العاملين نحو العمل • مستويات المهارات الفنية والمعرفية للعاملين والمديرين • فلسفة الادارة العليا وتأثيرها على العاملين • الابتكار الاداري • اجراءات وقواعد العمل

المصدر: السالم، مؤيد سعيد 2005 اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل، عمّان.ص116

مداخل تحليل البيئة الداخلية:

لعل ابرز مداخل تحليل البيئة الداخلية والتي اجمع عليها غالبية الباحثين هي الاتي:

- مدخل قاعدة الموارد
- مدخل سلسلة القيمة
- تقييم العناصر الداخلية ونقاط القوة والضعف

مدخل قاعدة الموارد:

مدخل الموارد او " قاعدة الموارد ": يطلق على عملية المسح الداخلي بالتحليل التنظيمي و يهتم اساسا بتشخيص وتطوير موارد المنظمة.. وهي كل الموجودات والامكانات والمهارات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والخصائص التنظيمية، والموارد البشرية، وقد تكون الموارد ملموسة كالمكائن والمباني والاموال والمواد الاولية والمصنّعة، او غير ملموسة كسمعة الشركة وبراءات الاختراع والمهارات الفنية ومعرفة كيف Know How والسمعة

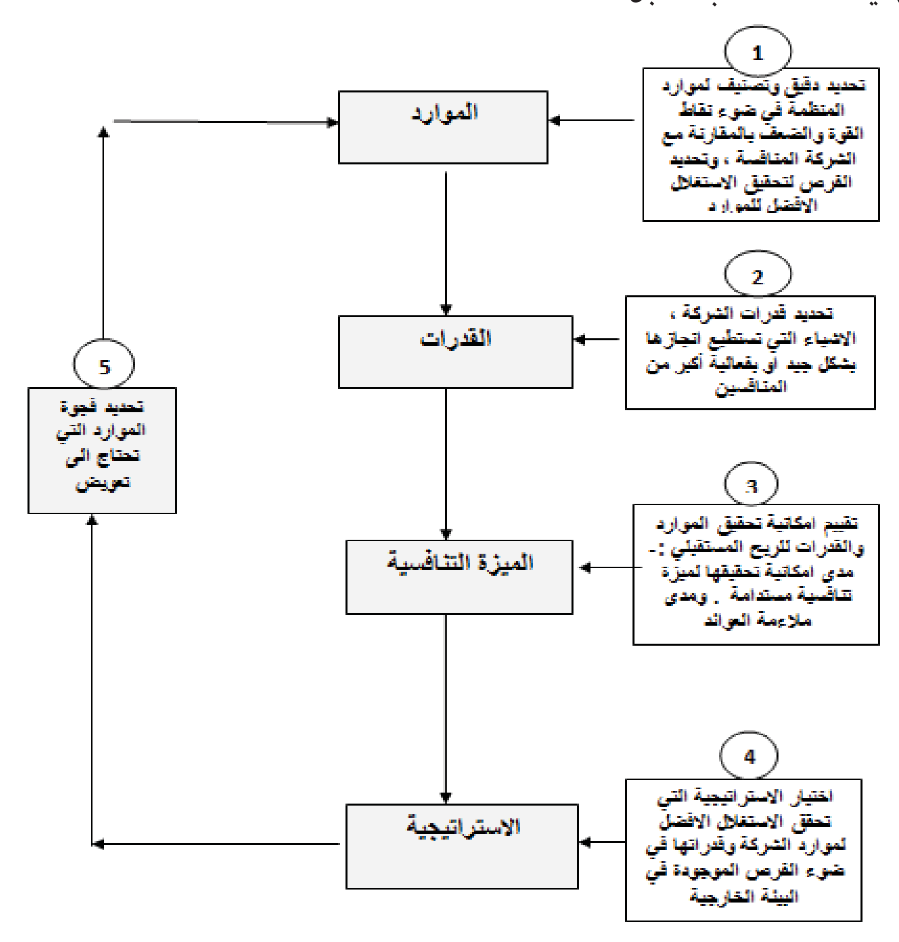
وتعدّ القدرات Capabilities من اهم موارد المنظمة ومكامن قوتها، و تشير الى قدرة الشركة على اداء نشاط حيوي او مهام مميزة وذلك بتوظيف مواردها على وفق تنسيق تكاملي هادف بصورة فاعلة وكفوءة تزيد من القيمة المتحققة للزبون.

وهنالك خمس خطوات لتطبيق مدخل تحليل الموارد الشكل (5-8)،هي (Grant,1991:114):

1. وتصنيف موارد المنظمة وتحديدها على وفق نقاط القوة والضعف
2. تحديد دقيق وتقييم جيد لقدرات المنظمة او الكفايات الجوهرية التي تستطيع المنظمة انجازها بشكل متميز عن الاخرين وذلك من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة الرئيسة في التسويق والانتاج والموارد البشرية والتمويل، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها.
3. تأشير إمكانية تحقيق هذه الموارد للربح في المستقبل من خلال تواصل او استدامة الميزة التنافسية اضافة الى تحقيق العوائد منها.
4. اختيار الاستراتيجية المناسبة لاستثمار هذه الموارد في ضوء الفرص المتوقعة. وبلا شك فان الاستراتيجية التي يتم اختيارها تتوقف على خصائص الموارد لاسيما الكفايات الجوهرية للمنظمة التي يصعب تقليدها اضافة الى اهمية استدامتها.

5. تعيين فجوات الموارد Resource Gaps وتحديدها والعمـل عـلى كيفيـة تقلـيص نقاط الضعف وتنميـة اسـس سـليمة للمـوارد والمحافظـة عليهـا بهـدف زيـادة مسـاحة الفرص الاستراتيجية.

ويبدو جليّا الاهمية الحيوية لمدخل الموارد في تأشير وتحديد قدرات المنظمـة ومـواطن قوتها التي تدفعها نحو استثمار المزيد من فرص النجاح وبناء الميزة التنافسية المسـتدامة، او مواطن ضعفها والثغرات او الفجوات التي تتطلب تلافيها و الاحتراس واليقظة وتجنب التهديدات المحدقة بمستقبل المنظمة.



الشكل (5-8) تحليل موارد الشركة

Source: Grant, R.M., (1991) The resource-based theory of competitive advantage " California Management Review 33: 114-135

مدخل سلسلة القيمة Value Chain:

يمكن التعامل مع اية شركة استنادا الى مدخل سلسلة القيمة على انها سلسلة من الانشطة الرامية الى تحويل المدخلات الى مخرجات، وهذه العملية تتضمن انشطة اولية رئيسة، وأنشطة مساعدة داعمة، وكل من تلك الانشطة يضيف قيمة للمنتج.

اذ انه آلية للتعرف على نشاطات المنظمة الاساسية والساندة المتفاعلة مع بعضها بهدف اضافة القيمة الى الاعمال عبر تعيين الموارد الحيوية التي تشكل مواطن القوة من جانب والمواطن الضعيفة من الجانب الاخر التي تحتاج الى تعزيز توليدا للقيمة وإضافتها للمنتجات والخدمات المقدمة،الشكل (5-9).

ويبدأ خلق قيمة الانشطة مع توفير المواد الخام والمواد الاولية وتستمر من خلال توفير اجزاء ومكونات الانتاج والتصنيع وتجميعها، وقيمة التوزيع عبر ايصال السلعة الى المشتري، وقيمة المبيعات، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع الى المستهلك الأخير كمنتج او خدمة (الدوري، 2003:179) وتمثل سلسلة القيمة مجموعة من الانشطة المترابطة مع الانشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، كما انها تتضمن هامش أرباح يرجع الى زيادة الايرادات على كلفة الانجاز من قبل المنظمة مما تخلق قيمة الانشطة الكلية للمنظمة (Porter,1982) وتقسم الى الانشطة الرئيسة التي تتولى مهمة توفير المواد الخام للعمليات الانتاجية والقيام بتسويق السلع وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع، والى الانشطة المساعدة التي تدعم الانشطة الرئيسة بهدف تكامل ادائها وادوارها.

هامش الربح					النشاطات المساعدة
	البنية التحتية للشركة: الادارة العامة ، المحاسبة ، التمويل ، التخطيط الاستراتيجي				
	ادارة الموارد البشرية : الاختيار ، التدريب ، التطوير				
	التطوير التكنولوجي: البحث والتطوير ، تحسين المنتج والعمليات				
	المشتريات: شراء المواد الاولية ، الآلات ، الامدادات				
الإمدادات الداخلية: تداول المواد الاولية & المخازن	**العمليات :** المكائن & التجميع ، الاختبار ، التعبئة والتغليف	**الامدادات الخارجية:** المخازن &توزيع المنتجات المصنعة	**التسويق والمبيعات** الاعلان & الترويج ، التسعير ، العلاقات مع قنوات التوزيع	**الخدمات:** التركيب & الصيانة ، قطع الغيار	
النشاطات الاساسية					

الشكل (5-9) إنموذج سلسلة القيمة في الشركة

Source: Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York

ان الانشطة الاساسية في شركة ما تبدأ بالإمدادات الداخلية Logistics مثل مناولة المواد الاولية والمخازن، ثم مرحلة العمليات Operations Process حيث يتم تصنيع المنتجات، ثم يليها الامدادات الموجهة للخارج " المخازن والتوزيع "، ثم التسويق والمبيعات. وأخيرا الخدمة Services وهي انشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول الى الرضا التام للمستهلك، وتشمل الصيانة والتركيب وبيع قطع الغيار والتدريب.. الخ.

وتدعم الانشطة الاساسية مجموعة من الانشطة المساعدة الساندة Support activities مثل الشراء، والتطوير التكنولوجي " البحث والتطوير "، وادارة الموارد البشرية، والبنية الاساسية للمنظمة مثل المحاسبة والمالية والتخطيط الاستراتيجي، و تمد الانشطة الاساسية بالمدخلات وتعمل على ضمان حسن ادائها بكفاءة عالية.

وتنطبق هذه الحالة على جميع خطوط منتجات الشركة بمعنى ان لكل خط من خطوط منتجات الشركة سلسلة القيمة الخاصة به. ويرى Porter ان الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسا للميزة التنافسية.

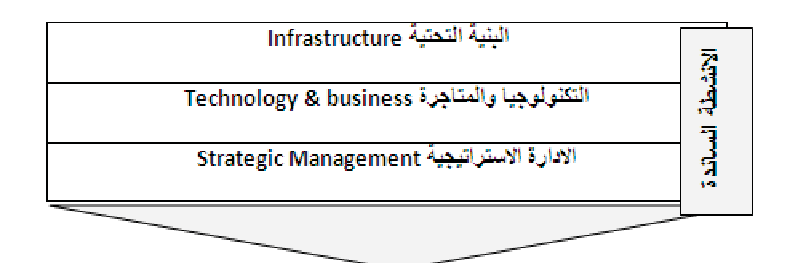
خطوات تحليل سلسلة القيمة:

يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات الآتية:

1. مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الانشطة المتنوعة التي تدخل في عملية انتاج تلك السلعة او الخدمة للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
2. مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط انتاجي وتعبر حلقات الوصل عن العلاقات بين مفاصل واقسام العمل والطرق المتنوعة للإنتاج.
3. مراجعة التآزر المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط الانتاج المختلفة او لوحدات الاعمال اذ ان لكل عنصر قيمة مثل الاعلان او الانتاج.

سلسلة القيمة وإدارة المعرفة K.M.:

بعد تزايد الاهتمام في الاقتصاد المعرفي اللاملموس Intangible وتقنية المعلومات I.T كمركز ثقل معاصر اخذ مكانته في تكوين الثروة وديناميكية الاعمال في نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي طرحت عدة نماذج ومداخل تعالج تعديل إنموذج سلسلة القيمة التي طرحها Porter,1980 ولعل ابرزها إنموذج Macmillan & Tampoe ,2000 لسلسلة القيمة المعدّلة، الشكل (5-10) التي تستوعب ادارة المعرفة K.M. ونظم تقنية المعلومات I.T. ومدلولاتها العملية والاقتصادية الحيوية ضمن مفاصل نشاطاتها لتكوين القيمة وبناء الكفايات الجوهرية التي اصبحت تعدّ من الركائز المهمة في تميّز الموارد الاستراتيجية للمنظمة و قدراتها نحو استدامة ميزتها التنافسية.



ادارة المعرفة K.M. & تقنية المعلومات I.T

المهارات الاساسية ، معرفة كيف Know How	الكفايات الجوهرية Core Competencies	التكنولوجيا والادارة ، التسويق ، المبيعات ، الانتاج	رضا الزبون Custo mer

ادارة الموارد البشرية Human Resources

ادارة المشتريات والموردين

Procurement & Suppliers

الأنشطة الرئيسية

عائد، أرباح ، حصة سوقية

الشكل (5-10) سلسلة القيمة المعدّلة

Source: Macmillan & Tampoe,2000" Strategic Management "Oxford University Press, London

مدخل العناصر الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف:

بعد اتمام مسح البيئة الداخلية بإمكان ادارة المنظمة مراجعة وتحليل هذه الانشطة للوصول الى تحديد مصادر الميزة التنافسية ومعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمستقبلية المحتملة، ويجري ذلك بطرق وأساليب عديدة منها المراجعة الادارية للأقسام الوظيفية ومواردها وعواملها المختلفة من خلال استبيان وتقصّي هذه السمات عبر تساؤلات واضحة جدولية مبوبة لكل عامل من تلك العوامل والوظائف وقياس مؤشراته التفصيلية ومدياتها سلبا او ايجابا ومن ثم الخروج بخلاصة موحدة لموقف نقاط القوة

والضعف المعبر عن حالة المنظمة النسبي ووضعها في ظرف لتقويم مجمل الاداء والمركز التنافسي للمنظمة بغية الاعداد لاتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.

إنموذج VRIO:

وضع هذا الانموذج من قبل (Barney & Hesterly,1991)حينما قدم تحليلا لمصادر تنافسية المنظمة اذ حصر مصادر القوة التي تعطي الافضلية التنافسية في ثلاثة أمور (حيرش،2011:58):

1. عندما يكون للمؤسسة موارد تمكنها من اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر
2. عندما تكون هذه الموارد نادرة بمعنى امتلاكها من قبل القليل من المنافسين
3. عندما تكون صعبة التقليد

وجاء تطبيق الانموذج الشكل (5-11) بشكل اربعة تساؤلات عن الموارد وهي (Barney & Hesterly,1991):

- الاول V: البحث في قيمة الموارد Value بمعنى ما قيمة هذه الموارد في اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر ؟
- الثاني R: البحث في ندرة الموارد Rarity أي ما عدد المنافسين الذين يمتلكون هذه الموارد ؟
- الثالث I: البحث في مدى صعوبة تقليد هذه الموارد Imitability من قبل المنافسين والى أي مدى قد تكون تكلفة التقليد كبيرة ؟
- الرابع O: البحث في مدى القدرة على التنظيم Organization واستغلال هذه الموارد على أحسن وجه من قبل المنظمة ؟

VRIO

Result	Result	Organization	Imitability	Rarity	Valuable
النتيجة الاقتصادية	النتيجة التنافسية	قدرة الشركة للتنظيم	صعبة التقليد	الندرة	تضيف قيمة للعمل
أقل من الطبيعي	لا يوجد ميزة تنافسية				لا
طبيعي	مساواة في الميزة			لا	نعم
أعلى من الطبيعي موقتا	ميزة تنافسية موقتة		لا	نعم	نعم
أقل من الطبيعي	ميزة تنافسية غير مستغلة	لا	نعم	نعم	نعم
أعلى من الطبيعي	ميزة تنافسية طويلة المدى	نعم	نعم	نعم	نعم

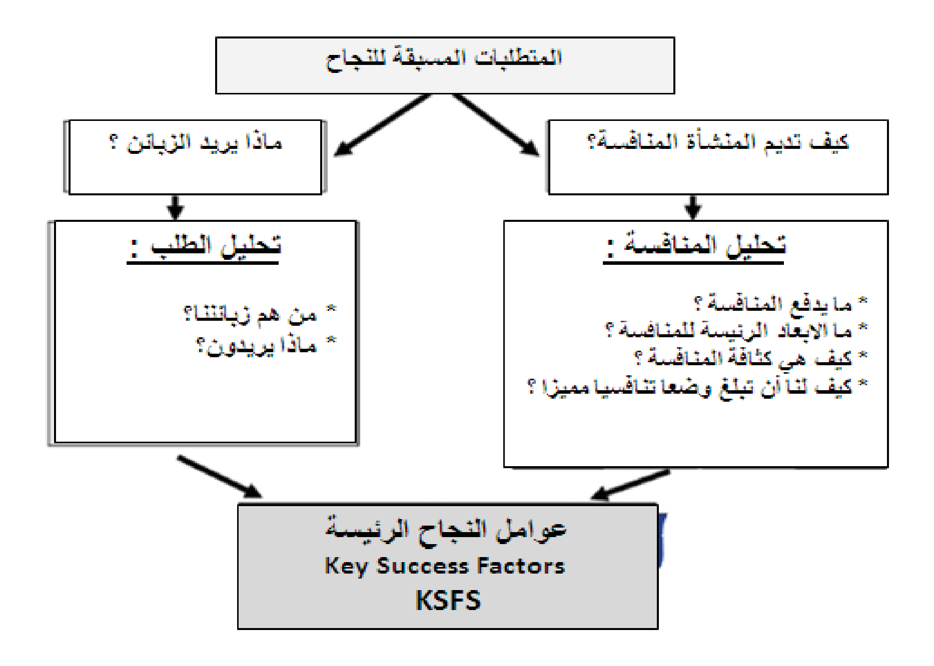
الشكل (5-11) إنموذج VRIO لتحليل المزية التنافسية

Source: Barney, J. B. & Hesterly,W.S.1991"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management,No:17

تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة KSFs:

من المهم في بناء الاستراتيجية التعرّف على ما هـو ضروري وحيـوي للمنظمـة لتحقيـق رسالتها وأهدافها وهو العامل الحاسم للنشـاط المطلـوب، اذ ان عوامـل النجـاح الرئيسـة هي تلك العناصر المحددة التي يتوجب السير عليها او توظيفهـا لضـمان النجـاح وبالتـالي فهي تمثل العوامل التي يجب ان تـولى اهتمامـا خاصـا مسـتمرا، وتشـمل هـذه العوامـل القضايا الحيوية للأنشطة التشغيلية للمنظمة ونجاحها حاليا ومستقبلا.

ويجب على الاستراتيجيين ان يسألوا انفسهم.. من هم زبائننا وماذا يريدون ؟ وما هـي الابعاد الرئيسة للمنافسة ؟ وكيف لنا ان نبلغ وضعا تنافسيا مميـزا ؟ والجـواب عـادة مـا يكمن في العوامل الرئيسة للنجاح، الشكل (5-12) هـذه العمليـة ضروريـة لأنهـا الاسـاس المتين لبناء استراتيجية منظمة الاعمال، و تختلف هذه العوامل من صناعة الى اخرى ومن وقت لآخر ومن ظرف وموقف الى آخر في نفـس الصـناعة كقـوة دافعـة باتجـاه النجـاح، فمثلا العوامل الرئيسة لصناعة الملابس تعتمد على التصميم الجـذاب والموديـل الحـديث ومزج الالوان ودوره في الصنع. فيما تختلف هذه العوامل عنهـا في الصـناعات الالكترونيـة او الغذائية او صناعات الاخشاب او المعادن وغيرها.



الشكل (5-12) عوامل النجاح الرئيسة KFSs

Source: Grant , R.M. 2008 " Contemporary Strategy Analysis "John Wiley & Sons Ltd, U.K.

المقارنة المرجعية Benchmarking:

في ضوء المقارنة المرجعية Benchmarking يمكن للمنظمة اجراء المقارنة بين نقاط القوة والضعف فيها مع المنظمات الرائدة في بيئة الصناعة، وبذا فان هذه الاداة الاستراتيجية تمكّنها من المقارنة ميدانيا بين مواردها وقدراتها المادية والبشرية والتقنية والعملياتية من جهة ونظيراتها من تلك الشركات التي تمتلك افضل الخصائص وأعلى المعايير من جهة اخرى. وعلى اساس ذلك يتطلب الامر تعيين موضوع المقارنة ومجالها وجمع البيانات اللازمة، فضلا عن اهمية تحديد مستويات القياس في الاطراف الخاضعة للمقارنة وإبراز الفجوة الحاصلة بينها Strategic Gap لتوضيح الصورة لأغراض التحليل وتقويم الموقف الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

يعدّ التحليل البيئي بشقيه الخارجي والداخلي خطوة ذات اولوية في تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات واجراء عملية المقابلة والمطابقة بينها على وفق تحليل موضوعي دقيق لتقييم اوضاع المنظمة وموقفها واستعداداتها ازاء المتغيرات البيئية الخارجية. فالتحليل البيئي مجموعة أدوات تستخدم لتحديد مستويات التغير في البيئة الخارجية وكفاءة المنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية وتحديد ميزتها التنافسية وبالتالي زيادة قدرتها في تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي.

وتجرى هذه العملية على وفق آلية SWOT التحليلية كأداة تستخدم في تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية في الوقت الذي يتم التعامل مع التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية. ويتضمن التحليل البيئي ابتداء مسح ورصد متغيرات البيئة الخارجية للكشف عن الاحداث والتوجهات المهمة خارج حدودها. ويتضمن ايضا المراقبة والمتابعة المستمرة من اجل التقويم ومن ثم تطوير الافتراضات والقيام بالتنبؤ لما يمكن حصوله مستقبلا.

وعملية الرصد والمسح تساعد على وضع الاهداف التي يتطلب تحقيقها بحسب النتائج المستخلصة وبيان طبيعة الموارد المتاحة البشرية والمواد الاولية والتقنيات ورأس المال مع تحديد السمات الاساسية لثقافة المجتمع والمجموعات التي تتعامل معها المنظمة وكيفية توظيفها لتحقيق رسالة المنظمة.

والعوامل البيئية العامة لها تأثير غير مباشر على المنظمة وترجع اهمية التفاعل مع البيئة العامة الى نظرية النظام التي ترى ان المنظمة وحدة اجتماعية هادفة ونسق اجتماعي متفاعل لذا لابد من تحليلها على وفق تصنيف PESTLE الذي يشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية

وعلى صعيد بيئة الصناعة التي تتضمن مجموعة شركات تقدم منتجات او خدمات للمستهلكين ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة للمنظمات الاخرى في المجموعة، فإن طبيعة المنافسة فيها تتوقف على خمسة عوامل اساسية استنادا الى porter هي التهديدات من قبل الداخلين الجدد من المنافسين وقوة المجهزين التفاوضية وقوة مساومة المشترين وتهديدات البدائل من المنتجات والخدمات ووجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة الحالية، وقد أضاف بعض الكتاب قوة سادسة مهمة وهي اصحاب المصالح

الاخرون لتمثل قوة تأثير الحكومة والسلطات والاتحادات لاسيما نقابات العاملين وحملة الاسهم والغرف التجارية والرأي العام الاجتماعي.

ولعل من ابرز مداخل تحليل البيئة الداخلية مدخل قاعدة الموارد، ومدخل سلسلة القيمة، ومدخل تقييم العناصر الداخلية ونقاط القوة والضعف. اذ ان مدخل الموارد يهتم اساسا بتشخيص وتطوير موارد المنظمة وهي كل الموجودات والامكانات والمهارات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والخصائص التنظيمية والموارد البشرية وقد تكون الموارد ملموسة او غير ملموسة. وتعدّ القدرات من اهم موارد المنظمة ومكامن قوتها وتشير الى قدرة الشركة على اداء نشاط حيوي او مهام مميزة وذلك بتوظيف مواردها على وفق تنسيق تكاملي هادف بصورة فاعلة وكفوءة تزيد من القيمة المتحققة للزبون.

وفي ضوء مدخل سلسلة القيمة Porter فانه يمكن للمنظمة التعامل مع سلسلة من الانشطة الرامية الى تحويل المدخلات الى مخرجات، وسلسلة القيمة Value chain تتضمن انشطة رئيسة وأنشطة مساعدة داعمة وكل من تلك الانشطة يضيف قيمة للمنتج من خلال عملية التفاعل والتآزر بعضها مع البعض الآخر، اذ تبدأ عملية خلق قيمة الانشطة مع توفير المواد الخام والمواد الاولية وتستمر من خلال توفير اجزاء ومكونات الانتاج والتصنيع وتجميعها، وقيمة التوزيع عبر ايصال السلعة الى المشتري، وقيمة المبيعات، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع الى المستهلك الاخير كمنتج او خدمة.

ويطلق بعض الباحثين على التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية وتعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الادارات الانتاجية والتسويقية و المالية والموارد البشرية وغيرها لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية التي يعبر عنها بالموارد والقدرات فضلا عن الكفايات الجوهرية. ومازال كتاب الادارة الاستراتيجية يختلفون حول عدد ونوع الانشطة والاطر التي ينصب عليها التحليل وخطواته وأدوات التحليل التي يستخدمونها، ففي الوقت الذي يركز فيه البعض على الهيكل والثقافة والموارد نجد آخرين يركزون على خمسة انظمة فرعية للمنظمة تتطلب التحليل هي النظام الوظيفي والنظام المعلوماتي والنظام الاجتماعي والثقافي والنظام السياسي.

وبالتأكيد فان العامل الحاسم في نجاح المنظمة يكمن في تميزها على المنافسين وذلك بامتلاكها الميزة التنافسية، وفي الواقع ان الادارة الاستراتيجية تعني ادارة الميزة التنافسية المتمثلة في تحديدها وبلورتها وتوظيفها جيدا في تعزيز وإدامة النجاح الاستراتيجي للمنظمة وأدائها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة مع المنافسين، وبالتالي فهي ما تتفرّد به المنظمة او ما يميزها عن منافسيها في نظر الزبائن والتي تمكن المنظمة من الفوز في ساحة التنافس، ومن المهم للمنظمات ادامة الميزة التنافسية وتحدي احتمالات تقليدها من قبل المنافسين باللجوء الى البحث والتطوير والتجديد بشكل دائم مع التأكيد على بناء الكفايات الجوهرية وتعزيز انشطة الابتكار والتفوق.

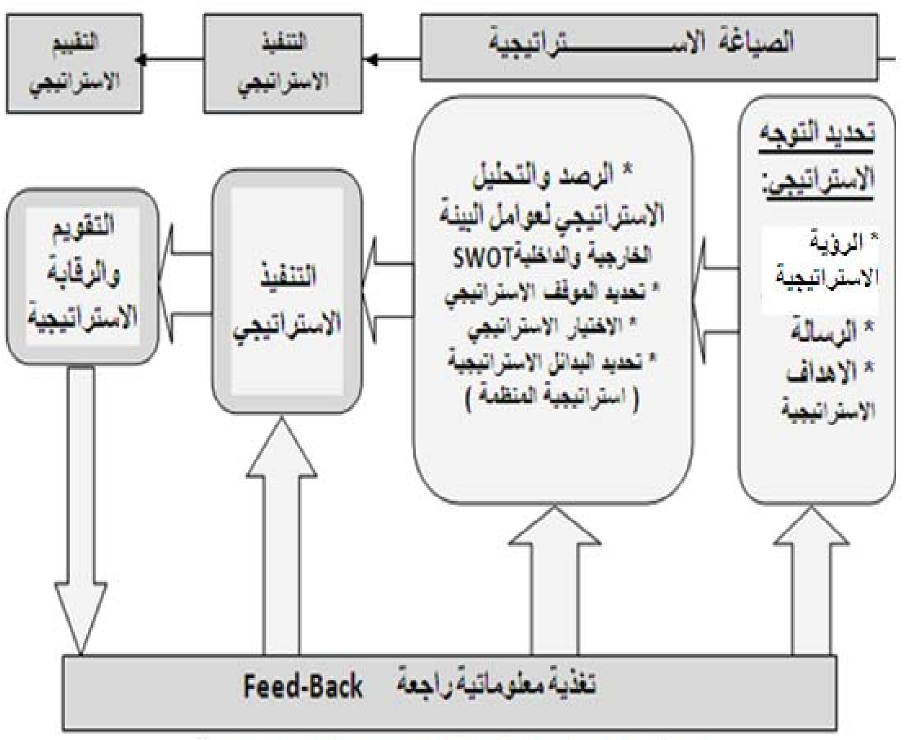
ومن المهم في بناء الاستراتيجية التعرّف على عوامل النجاح الرئيسة للصناعة KSFs كعوامل حيوية ضرورية لضمان النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة وذلك بالتساؤل عمّا يريده الزبائن من منتجات او خدمات، وماهي الابعاد الرئيسة للمنافسة وكيفية بلوغ الوضع التنافسي المتميز.

الفصل السادس

الخيار الاستراتيجي وأدوات تحليل محفظة الأعمال

Strategic Choice & Portfolio Analysis Tools

- خطوات صنع القرار الاستراتيجي
- ابرز العوامل المؤثرة في عملية الخيار الاستراتيجي
- الفجوة الاستراتيجية
- الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة
- نماذج تحليل محفظة الاعمال



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل السادس

الخيار الاستراتيجي وأدوات تحليل محفظة الاعمال

Strategic Choice

& Portfolio Analysis Tools

يعد الخيار الاستراتيجي Strategic Choice من اهم ادوات وآليات حسم اختيار بديل استراتيجي مناسب من بين عدة بدائل يجري توليدها خلال عملية التحليل البيئي وتقييم الموقف الكلي للمنظمة ووحدات الاعمال، فحينما تتعدد الوحدات الاستراتيجية بسبب تعدد المنتجات وتنوعها وتعدد الاسواق وتداخل عواملها وأبعادها الحاكمة وتعقد ظروفها البيئية فانه يقتضي التأكيد على استمرارية تحليل الموقف ومتابعة المتغيرات وتشخيصها وتوظيفها في توليد بدائل متجددة تواكب توجهات المنظمة و تتوافق مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية بغية ادامة إدامة نجاحها ولاسيما في ردم فجوة الاداء المتمثلة في المسافة بين الاداء المتوقع في ضوء الاهداف المخططة وبين الأداء الفعلي المتحقق. وهنالك أدوات ونماذج متعددة تستخدم لغرض الخيار الاستراتيجي ومن أهمها نماذج تحليل محفظة الاعمال Business Portfolio.

و في ظل مثل هذه الظروف الديناميكية المعقدة ينبغي على قيادة المنظمة اختيار البديل الذي يمثل افضل تمثيل رسالة المنظمة وأهدافها بشكل يتلاءم وظروفها الداخلية والخارجية بواسطة ادوات ونماذج تحليلية تساعد القيادة في اتخاذ قرار الاختيار بمهنية عالية، وتتناغم مع نهج المنظمة ووحداتها في التعاون والتعاضد المتبادل والمشاركة في الموارد والقدرات وتبادل المعلومات والخبرات للارتقاء بها نحو المنظمة المتماسكة الموحدة.

ان محك النجاح او الاخفاق في الخيار الاستراتيجي واعتماد بديل من البدائل يعتمد على مديات النجاح المتحقق في تحقيق الأغراض الاستراتيجية وفي مستويات دالّة ادائها المنتج، وبالعكس فإن الاداء غير الفعال يعكس الاخفاق والفشل في عملية التحليل والاختيار ويعني ركون قيادة المنظمة الى معطيات متقادمة و اوضاع وصور postures ماضوية متوارية عن واقعها المتغير باستمرار و لا تواكب حراكها الراهن وآفاق تطورها المستقبلي.

وقد اشار (David,2011) الى الخيار الاستراتيجي بأنه توليد للبدائل الاستراتيجية واختيار بديل منها. كذلك نظر اليه (Robson,1997) بأنه توليد للبدائل الاستراتيجية

المتاحة و من ثم تقييمها فاختيار الافضل من بينها. وفي جميع الاحوال فان قيادة المنظمة لاسيما الرئيس التنفيذي CEO هـو المسـؤول الاول في عمليـة حسـم الخيـار الاسـتراتيجي حتى وإن تعددت توصيات المستشارين و فرق العمل الفنية بهذا الصدد نظرا لحساسـية مثـل هـذه القـرارات في صياغة وتنفيـذ اسـتراتيجية المنظمـة ونجاحهـا في ادامـة ميزتهـا التنافسية وبقائها.

وهو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق التوافق والتنـاغم بـين اهـداف المنظمـة بـين عدد من البدائل على المستوى العام او مستوى الاعمال او المستوى الـوظيفي (& Jauch Glueck, 1988). ويعد الخيار الاستراتيجي افضل سـبيل لإنجـاز اهـداف المنظمـة اذ هـو قرار يتم اختياره من بين باقة من البدائل (Certo, 2003).

ولعل من اهم المعايير او التساؤلات المحورية لتقييم البـدائل الاسـتراتيجية كـما اشـار اليها (Robson,1997) هي الاتي (رشيد وجلاب،2015: 240):

* هل يستثمر الخيار مزايا جوانب قوة المنظمة ؟
* هل يتجنب الخيار جوانب الضعف في المنظمة ؟
* هل يوفر الخيار فرصة الحصول على مزية تنافسية ؟
* هل يتلاءم الخيار مع الاستراتيجيات الاخرى التي وقع عليها الاختيار ؟
* هل يهتم الخيار بالفرص المتعلقة بالمهمة والاسواق ؟
* هل ان مخاطر الخيار ضمن المستوى المقبول ؟
* هل يتلاءم الخيار مع التوجهات العامة لسياسة المنظمة؟

خطوات صنع الخيار الاستراتيجي:

و تمر عملية صنع الخيار الاستراتيجي بثلاث مراحل كما اشـار اليهـا (الحسـيني، 2000: 151) استنادا الى (Johnson & Scholes) وكالآتي:

1. مرحلة توليـد البـدائل الاسـتراتيجية: توضـع مجموعـة مـن البـدائل الاسـتراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق والمتناسبة مع الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

2. تقويم البدائل الاستراتيجية: تجرى عملية التقويم اعتمادا على مجموعة من المعـايير الكمية وغير الكمية. فالمعايير الكمية تتضمن صـافي الـربح، سـعر السـهم، الحصـة السـوقية، مقسوم الارباح، العائد على الاستثمار، العائد على حـق الملكيـة، معـدل دوران العمـل. فـيما

تتضمن المعايير النوعية مقابلة الاستراتيجية للأهداف، تناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة، تحقيق المرونة والتكيف، تحقيق ميزة تنافسية، ان تكون هذه البدائل مقبولة من جماعات المصالح، امكانية تطبيقها، ان تكون ذا جدوى عملية، تتناسب مع رسالة المنظمة، تحقق الاهداف بأقل الموارد.

3. مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد القيام بعملية التقويم للبدائل الاستراتيجية يجري اختيار البديل الذي يحقق الاهداف وفق توجهات ادارة المنظمة. ان كل بديل له ايجابيات وسلبيات ولكن يرجح البديل المناسب بعد اجراء عملية الموازنة اللازمة.

ومن ابرز العوامل المؤثرة في عملية الخيار الاستراتيجي الاتي (غراب، 1995:203):

- ادراك ادارة المنظمة لدرجة تأثرها بالبيئة الخارجية والداخلية
- اتجاه التعامل مع التهديدات
- الاستراتيجيات السابقة ومدى المام الادارة بها
- علاقات القوة الادارية والهيكل التنظيمي
- قدرة المتطلبات البيئية على دعم القرارات المتخذة

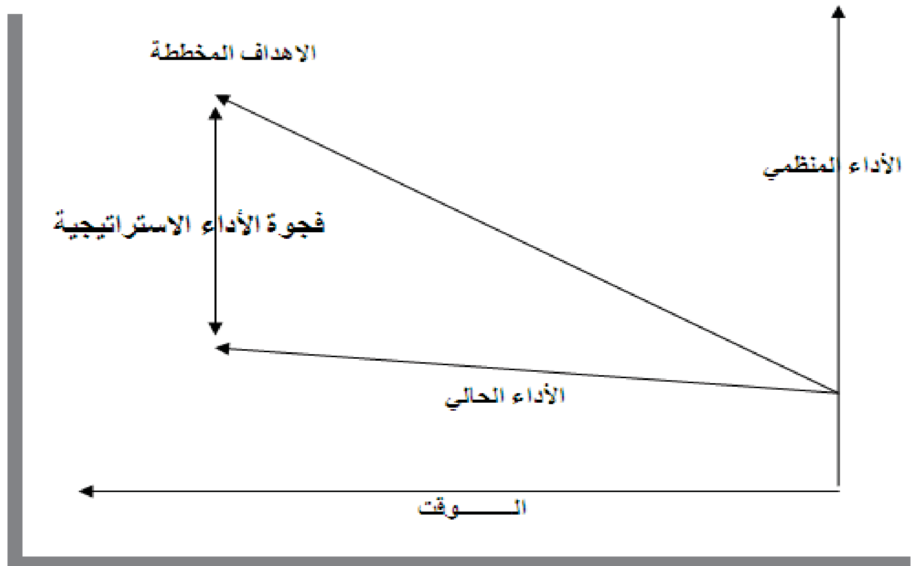
في ضوء ما تقدم يبدو جليا ان اتخاذ قرار الخيار الاستراتيجي عملية في غاية التعقيد والدقة نظرا للنطاق الواسع وغير المحدد للمعضلات الاستراتيجية واعتمادها بشكل حاسم على تقديرات وتصور القائد الاستراتيجي وثقافته التنظيمية وفلسفته الشخصية، ولاسيما في حالة الافتقار للبيانات الكمية والمعلومات الرصينة، فضلا عن اهمية مراعاة القيود والعوامل البيئية الداخلية والخارجية. وبالتأكيد ليس هنالك من خيار استراتيجي نمطي او أمثل يصلح لجميع الظروف والحالات ولكن لكل ظرف او حالة او موقف هنالك خيار مناسب يتواءم مع الموقف والعوامل البيئية، ولذا فان التغيرات الطارئة تدفع قيادة المنظمة الى تغيير صياغاتها وافتراضاتها وخياراتها الاستراتيجية وتعديلها على وفق فجوة الاداء الاستراتيجية المتحققة فعليا بغية تجاوزها وعبورها بصورة سلسلة.

الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap:

توظف عملية تحليل الفجوة الاستراتيجية في التحليل الاستراتيجي واختيار البدائل اللازمة لتجسير الفجوة Gap الحاصلة في الاداء الحالي مقارنة مع الاهداف المستقبلية

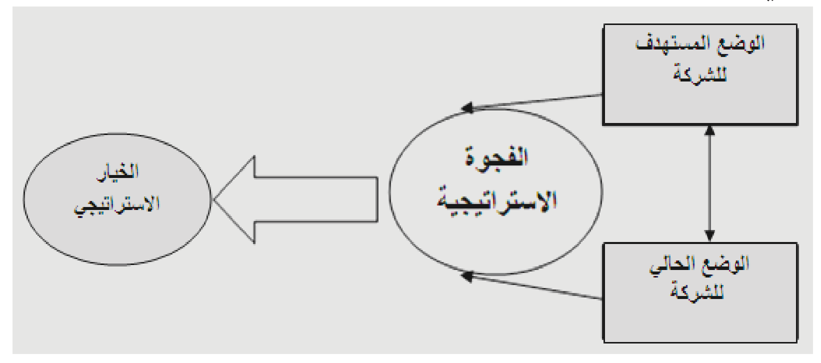
المخططة، ويجري ذلك بالاعتماد على الامكانات والموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لدى المنظمة وحشدها بما يتناغم مع شروط التكيّف الايجابي وبناء الكفايات الجوهرية للوثوب نحو الفرص السانحة وتلافي نقاط الضعف وتجنب التهديدات والمخاطر.

فالفجوة الاستراتيجية تشكل الفرق بين الأداء الحالي والمخطط، او انها الفرق بين المطلوب مستقبلا والمتوقع انجازه، او هي المسافة الفاصلة بين الاداء الفعلي المتحقق وبين الطموح المستقبلي، كما في الشكل (6-1).



الشكل (6-1) تحليل الفجوة الاستراتيجية للأداء

وقد عبر عنها (Hicks,1984) بالفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي، كما في الشكل (6-2).



الشكل (6-2) الفجوة الاستراتيجية

ويشير (الحسيني، 2000) بأنها مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يقوم الفريق الاستراتيجي في المنظمة من خلالها بتحديد الاهداف ثم تهيئة وإعداد المتطلبات الاساسية لإنجاز وتحقيق تلك الاهداف، وبذلك فان الفرق بين ما تملكه الادارة من موارد آنية ومستقبلية وبين ما تسعى الى تحقيقه يمثل هذه المشكلة وهي ما يطلق عليها بالفجوة الاستراتيجية.

وتشترط الفجوة الاستراتيجية على القائد الاستراتيجي اعادة ترتيب وتنظيم افتراضاته وتوجهاته وتوليد البدائل الاستراتيجية على وفق الموارد والامكانات والقدرات ونقاط القوة والضعف المشخّصة بيئيا، وذلك يتطلب اجراء التدقيق الشامل ومراجعة الخطوات كافة ومعالجة جوانب الخلل وقصور الاداء وتقويمه، ومن ثم اتخاذ ما يلزم من خيارات مستجدة بصورة تتطابق وتتكيف مع ضرورات سد الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap والسير بشكل حثيث نحو سدها والاقتراب اكثر فأكثر من الطموحات والاهداف المستقبلية المخططة.

وخلاصة القول ان الفجوة كلما كانت سلبية فإنها تقود المنظمة لاتباع استراتيجيات انكماشية، والحالة الاخرى عندما تكون الفجوة ايجابية فإنها تقود المنظمة لاتباع استراتيجيات النمو (الدوري، 2003:232).

مما تقدم يتضح ان الخيار الاستراتيجي Strategic Choice هو قرار اختيار الاستراتيجية الافضل من بين البدائل الاستراتيجية التي تصبّ في اهداف المنظمة (Glueck,1980) اذ ان توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية تعد من اهم خطوات الصياغة الاستراتيجية وصنع قراراتها الحاسمة، وهي بلا ادنى شك تنسجم مع موارد المنظمة و ثقافتها ومع فلسفة ادارتها العليا.

الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة Grand Strategies:

من الطبيعي ان تعقب التحليل البيئي وتشخيص المتغيرات والعوامل الاخرى على مستوى المنظمة توليد باقة من البدائل الاستراتيجية لتحديد التوجه اللازم نحو تحقيق الرسالة والاهداف، ويتضمن ذلك ثلاثة انواع من الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies وهي (Wheelen & Hunger, 2004):

1. استراتيجية النمو Growth Strategy: وتهتم بأنشطة وأعمال النمو والتوسع، من خلال التركيز على النمو العمودي الخاص بالمنظمة، او على النمو الافقي

والانتشار في السوق. كما قد تتجه استراتيجية النمو الى التنويع في المنتجات او الخدمات. وعادة ما تعمد المنظمات الى استراتيجية النمو توظيفا لمواردها المشجعة واستثمار الفرص السانحة.

2. استراتيجية الاستقرار Stability Strategy: وهي تحافظ على الانشطة الحالية للمنظمة واستقرارها ولا تميل الى التقدم او التراجع بل استمرارية اوضاعها المعتادة دونما تغييرات رئيسية، وهذه الاستراتيجية تعتمدها بعض المنظمات العاملة في بيئات تتميز بالهدوء والاستقرار النسبي، او المنظمات (الحذرة) التي تخشى المخاطرة،غير انه قد ينجح لبعض الوقت وليس دائما اذ ان الاستقرار يعني السكونية وعدم التغيير الذي تترتب عليه عواقب سيئة كالتفكك والتآكل الذي يفضي الى التدهور ومن ثم الافول.

3. استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy: وتنحى نحو التقليص وتخفيض الانشطة والاعمال. وهي استراتيجية دفاعية حينما يكون وضع المنظمة التنافسي هشّا واداؤها متدهورا، فقد تلجأ الى اسلوب التعرية وترك الصناعة بالبيع للغير، او الى اسلوب التصفية Liquidation بإنهاء اعمالها وتصفيتها.

نماذج تحليل محفظة الاعمال Portfolio Analysis:

الشركات المتعددة الخطوط الانتاجية والمنتجات او وحدات الاعمال تبادر الى التعرف على آليات ادارتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التشخيص السديد لنقاط قوتها وضعفها ومقابلة ذلك بالفرص والتهديدات البيئية، وذلك بهدف بناء استراتيجية النمو والتوسع واستمرارية النجاح بصورة تتواكب مع مواردها وقدراتها، ولعل من اهم الاليات والادوات المستعملة في ذلك ما يطلق عليه تحليل حقيبة او محفظة الاعمال Portfolio Analysis والمقصود بالمحفظة هي الاعمال والانشطة والاستثمارات والمنتجات التي تتعامل بها الشركة. ومن ابرز هذه الادوات التحليلية مصفوفة Boston.

<u>مصفوفة بوستون BCG:</u>

قدمت من قبل جماعة بوستون الاستشارية Boston Consulting Group، وهي مصفوفة Matrix لتقييم نشاط او منتج من منتجات وحدات الاعمال و يقاس على وفق بعدين، الشكل (3-6)، البعد الاول الافقي المتمثل بالحصة السوقية ويؤشر

المركز التنافسي للمنظمة او وحدة الاعمال، والبعد الثاني العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق او معدل النمو في نشاط الصناعة.



الشكل (6-3) مصفوفة بوستون BCG

وحصة السوق النسبية تمثل النسبة المئوية لحصة سوق وحدة الاعمال الى حصة السوق العائدة الى أكبر شركة منافسة في بيئة الصناعة، وتمنح حصة السوق النسبية مزايا في تخفيض الكلفة من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وتحسين الانتاجية والاداء، وبالعكس اذا كانت الحصة السوقية في حدها الادنى فلا يمكن تحقيق مزايا تنافسية نظرا لضيق اقتصاديات الحجم و ارتفاع الكلفة.

و البعد العمودي للمصفوفة يهدف الى تقويم معدل نمو الصناعة من خلال تحديد فيما اذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو او لربما التهديدات، ويجري التقويم طبقا لسرعتها او بطئها من معدلات النمو الاقتصادية في السوق. وتساعد هذه المصفوفة ادارة المنظمة على اختيار مزيج المنظمة المحتمل في ضوء مطابقة المحورين الافقي- الحصة السوقية والعمودي معدل نمو السوق لتمييز المنتجات الرابحة من الخاسرة استدلالا بموقعها في اي من الخلايا الاربعة.

1. الخلية الاولى علامات الاستفهام Question Marks: وتتصف هـذه المنتجـات او وحدات الاعمال هنا بدرجة نمو عالية وحصة سوقية منخفضة، وعادة مـا تبتـدئ الاعـمال بعلامات الاستفهام اذ تتسم بانخفاض مبيعاتها نسبة للمنافسين الكبـار في الصـناعة وهـو يعني انخفاض الارباح. لذا على ادارة المنظمة العمـل عـلى دعـم المركـز التنـافسي بزيـادة الحصة السوقية والحصول على تدفق نقدي جيد، والسـعي الى احـداث نقلـة نحـو خليـة النجوم Stars ببذل المزيد من الموارد لاسيما المالية منها تعزيزا لمنتجاتها في السوق.

2. الخلية الثانيـة النجـوم Stars: وتتصـف المنتجـات ووحـدة الاعـمال هنـا بارتفـاع معدل النمو و إرتفاع الحصة السوقية، ويشـير الى التميـز بمركـز تنـافسي قـوي مـع النمـو العالي، الامر الذي يحقق ميزة الريادة وقيادة السوق ازاء المنافسين الاخرين. كما ان هـذه الخلية تعكس ارتفاعا في حجم المبيعات وتمتع المنتجات بالسـمعة والمكانـة العاليـة لـدى الزبائن فضلا عن تحقيقها اكبر الارباح مما يلقي عـلى ادارة المنظمـة مسـؤوليات اضـافية للمحافظة على هـذا المسـتوى الريـادي في السـوق الـذي يـدفع نحـو النمـو والمزيـد مـن الاستثمار، وهو يتطلب تكثيف البحث والتطوير والتأكيد على العلاقـات العامـة والـترويج والسعي لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة تعزيزا لمكانة المنظمـة ولسـد الطريـق امـام المنافسين الاقوياء.

3. الخلية الثالثة ادرار النقدية Cash Cows: وتتصف المنتجات ووحدة الاعمال هنا بحصة سوقية واسعة وبمعدل نمو منخفض، وتعكس هـذه الحالـة ادرارا كبـيرا في النقديـة محققة ارباحا عالية ولكن معدل نمو نشاطها منخفض ومتدهور. ولذلك تبحـث المنظمـة عن مجالات جديدة لإيجاد تدفق نقدي كبير على الامد الطويل.

4. الخلية الرابعة الوضع المضطرب Dogs: وتتصف وحدات الاعمال او المنتجـات في هذه الخلية بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في السـوق، وهـو يعكـس مركـزا تنافسيا ضعيفا وشحة في حجم المبيعات والارباح وبسببه تعاني المنظمـة مـن التهديـدات والمخاطر وبذلك تكون انشطتها عبئا عليها يحملهـا المزيـد مـن التكـاليف. وتضـطر ادارة المنظمة هنا الى اتباع احدى استراتيجيات الانكماش لإنقاذ ما تبقى من انشطة ووحدات.

ولعل من ابرز مزايا مصـفوفة بوسـتون BCG قـدرتها عـلى تصـنيف وحـدات الاعـمال والمنتجات في مصفوفة موحدة ذات بعدين معدل النمو والحصة السوقية متضـمنة اربـع

خلايا تمثل كل منها منتجا من منتجاتها او وحدة أعمال فتقارن اهميتها بمستوى اسهامها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة الكلية.

من جانب آخر هنالك بعض المآخذ على المصفوفة من اهمها:

- بساطة الانموذج لتضمينه بعدين فقط وتجاوز العوامل الاخرى ذات الصلة وهو يبعد التحليل عن الواقعية ويجعله مختزلا ومكتبيا يحمل في ثناياه عناصر عدم الدقة.
- التقسيم الرباعي للخلايا او المربعات يعني التطرف العالي او المنخفض في قياسات البعدين العمودي والافقي، ويعني عدم وجود حد وسط الامر الذي يخرج العديد من المنتجات ووحدات الاعمال ذات الحصة السوقية المتوسطة او معدل النمو المتوسط من حسابات المصفوفة لانها تقع على الخطوط الفاصلة بين الخلايا فيكون تصنيفها محيرا.
- بعض المنظمات لها حصة سوقية منخفضة لكنها تمتلك مركزا تنافسيا قويا في قطاعات معينة من السوق مثل شركة روز رويس البريطانية بعكس ما صنفتها مصفوفة BCG بالمركز التنافسي الضعيف بوضعها في خلية الوضع المضطرب.
- فيما يتعلق ببعد معدل نمو الصناعة في المحور العمودي للمصفوفة فانه ليس العامل الوحيد لتحديد جاذبية الصناعة اذ هنالك عوامل اخرى الى جانبه كالعوامل التكنولوجية والاقتصادية وغيرها يمكنها من تحديد شدة التنافس في بيئة الصناعة وجاذبيتها.

مصفوفة الاشارات الضوئية Stoplight Matrix:

هذه المصفوفة، الشكل (6-4) قام بصياغتها شركة جنرال الكتريك GE وشركة مكنزي Mckinsey المتخصصتان بالاستشارات الادارية، و تعتمد على بعدين هما:

1. قوة الاعمال او النشاط Business Strength
2. جاذبية الصناعة Industry Attractiveness

وتقدم باقة من البدائل الاستراتيجية بألوان الاشارات الضوئية الآتية:

- استراتيجية النمو ويشير اليها اللون الاخضر
- استراتيجية الاستقرار ويشير اليها اللون الاصفر
- استراتيجية الانكماش ويشير اليها اللون الاحمر

جاذبية الصناعة				
	عالي	متوسط	ضعيف	قوة النشاط او الاعمال – الموقف التنافسي
عالي	نمو	نمو	استقرار	
متوسط	نمو	استقرار	انكماش	
ضعيف	استقرار	انكماش	انكماش	

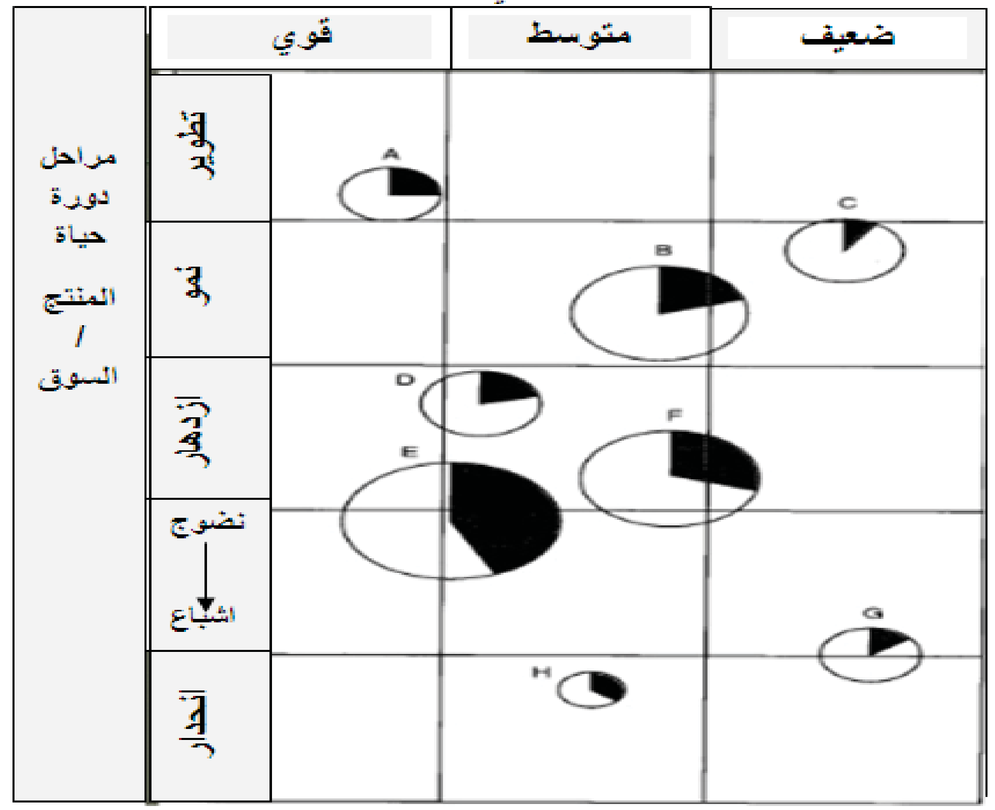
الشكل (6-4) مصفوفة الاشارات الضوئية Stoplight Matrix

<u>مصفوفة هوفر Hofer Matrix:</u>

جاءت مصفوفة هوفر Hofer Matrix لتلافي عيوب مصفوفتي بوستون BCG وجنرال الكتريكGE اذ جرى الاعتماد فيها على المراحل الخمسة لتطور دورة حياة المنتج / السوق (أي البعد الاول) من جهة، وعلى المركز التنافسي لوحدة الاعمال المتدرج بثلاث درجات تتراوح بين الضعيف والمتوسط والقوي (أي البعد الثاني) من جهة ثانية لتتكون المصفوفة في الحصيلة من خمسة عشر مربعا يمثل كل منها مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الاعمال فيما تعبر الاجزاء المظللة داخل الدائرة عن حصة وحدة الاعمال من هذه المبيعات، الشكل (6-5).

وتقدم هذه المصفوفة باقة واسعة نسبيا من البدائل الاستراتيجية تتوزع على الآتي:

- استراتيجيات النمو - تتضمن مراحل التطوير والنمو والازدهار
- استراتيجيات الاستقرار - تتضمن مرحلتي النضوج والاشباع
- استراتيجيات الانكماش - تتضمن مرحلة الانحدار



الشكل (6-5) مصفوفة هوفر Hofer Matrix

<u>مصفوفة مجموعة شركات شل Shell Matrix:</u>

قدمت مجموعة شركات Shell هذه المصفوفة التي تعتمد بعدين هما:

1. ربحية قطاع السوق، وتتدرج كالآتي (جذابة، متوسطة الجاذبية، غير جذابة)
2. المركز التنافسي للمنظمة او وحدة الاعمال، وتتدرج كالآتي (قوية، متوسطة، ضعيفة)

وتتوزع هذه الاستراتيجيات على تسع خلايا تتوسطها خلية التقدم الحذر او ما يطلق عليه البعض بالاحتجاز، وتتباين بين ادامة قيادة السوق في اعلى مستوياتها وجاذبيتها الى الانسحاب وعدم الاستثمار في ادناها، كما في الشكل (6-6).

المركز التنافسي للمنظمة				
	ضعيف	قيام بالمخاطرة	انسحاب تدريجي	عدم الاستثمار – انسحاب
	متوسط	محاولة شاقة	تقدم حذر - احتجاز	انسحاب تدريجي
	قوي	ادامة القيادة	نمو	توليد النقدية
		جذاب	متوسط	غير جذاب
		ربحية الســـــوق		

الشكل (6-6) مصفوفة مجموعة شل Shell

نظرة تقييمية لنماذج تحليل المحفظة:

في ضوء ما تقدم فان نماذج تحليل محفظة الاعمال تعدّ تقنيات وأدوات مهمة للتشخيص والرصد وتحليل وحدات الاعمال والمنتجات والتعرّف على المركز التنافسي. ومن خلال استعمال المصفوفة وسيلة للتحليل والتقويم فانها تساعد الادارة العليا بوضوح على تصميم استراتيجيات كفوءة وفاعلة تتلاءم مع المواقف والظروف البيئية ومع الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة.

غير ان هذه النماذج لا يمكن تعميمها على جميع الاعمال والمشاريع اذ ان بعضها قد صمم لتلبية اغراض خاصة ولحالات معينة من تحليل الموقف الاستراتيجي، كما انها لا يمكن الركون اليها كآلات بيانية ومصفوفات تتعامل مع المعطيات الكمية اذ انها في جميع الاحوال يجري تشغيلها وتغذيتها بالمعلومات والبيانات من قبل المديرين والمعنيين وبالتالي تكون مخرجاتها مرهونة بتقديراتهم الشخصية ودوافعهم وبقدراتهم التحليلية والتنظيمية و التي تنعكس بمجملها على التقارير النهائية والاستنتاجات وخلاصات دعم القرار المقدمة الى متخذ القرار والخيار الاستراتيجي

وعلى العموم فان هذه المصفوفات تختزل آليات عملها على بعدين عادة مثل الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو الصناعة مع الغاء وتهميش العوامل والمحددات الاخرى وهو

من شأنه ابعاد التشخيص والتحليل عن الظروف الواقعية وتقريبه من المكتبية والعزلة النظرية وهو ما يضعف ويهمّش كثيرا من كفاءتها ومن جودة القرارات المتخذة بواسطتها.

خلاصة الفصل

ينبغي على ادارة المنظمة اختيار البديل الذي يمثل افضل تمثيل رسالة المنظمة واهدافها بشكل يتلاءم وظروفها الداخلية والخارجية بواسطة ادوات ونماذج تحليلية تساعدها في اتخاذ قرار الاختيار بمهنية عالية.ان محك النجاح او الاخفاق في الخيار الاستراتيجي واعتماد بديل من البدائل يعتمد على مديات النجاح المتحقق في تحقيق الأغراض الاستراتيجية وفي مستويات دالّة ادائها المنتج، وبالعكس فإن الاداء غير الفعال يعكس الاخفاق والفشل في عملية التحليل والاختيار ويعني ركون قيادة المنظمة الى معطيات متقادمة. والخيار الاستراتيجي هو توليد للبدائل الاستراتيجية واختيار بديل منها وهو توليد للبدائل الاستراتيجية المتاحة ومن ثم تقييمها فاختيار الافضل من بينها، وفي جميع الاحوال فان قيادة المنظمة ولاسيما الرئيس التنفيذي هو المسؤول الاول في عملية حسم الخيار الاستراتيجي حتى وإن تعددت توصيات المستشارين و فرق العمل الفنية بهذا الصدد نظرا لحساسية مثل هذه القرارات في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة ونجاحها في ادامة ميزتها التنافسية وبقائها.

وتمر عملية صنع الخيار الاستراتيجي بثلاث مراحل هي مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية ومرحلة تقويم البدائل ومرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. وبالتأكيد ليس هنالك من خيار استراتيجي نمطي او أمثل يصلح لجميع الظروف والحالات ولكن لكل ظرف او حالة او موقف هنالك خيار مناسب يتواءم مع الموقف والعوامل البيئية، ولذا فان التغيرات الطارئة تدفع قيادة المنظمة الى تغيير صياغاتها وافتراضاتها وخياراتها الاستراتيجية وتعديلها على وفق فجوة الاداء الاستراتيجية المتحققة فعليا بغية تجاوزها وعبورها بصورة سلسلة.

وتوظف عملية تحليل الفجوة الاستراتيجية في التحليل الاستراتيجي واختيار البدائل اللازمة لتجسير الفجوة Gap الحاصلة في الاداء الحالي مقارنة مع الاهداف المستقبلية المخططة، ويجري ذلك بالاعتماد على الامكانات والموارد البشرية والمادية والمعلوماتية

المتاحة لدى المنظمة وحشدها بما يتناغم مع شروط التكيّف الايجابي وبناء الكفايات الجوهرية للوثوب نحو الفرص السانحة وتلافي نقاط الضعف وتجنب التهديدات والمخاطر. ومن الطبيعي ان تعقب التحليل البيئي وتشخيص المتغيرات والعوامل الاخرى على مستوى المنظمة توليد باقة من البدائل الاستراتيجية لتحديد التوجه اللازم نحو تحقيق الرسالة والاهداف، ويتضمن ذلك ثلاثة انواع من الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies وهي استراتيجيات النمو والاستقرار والانكماش.

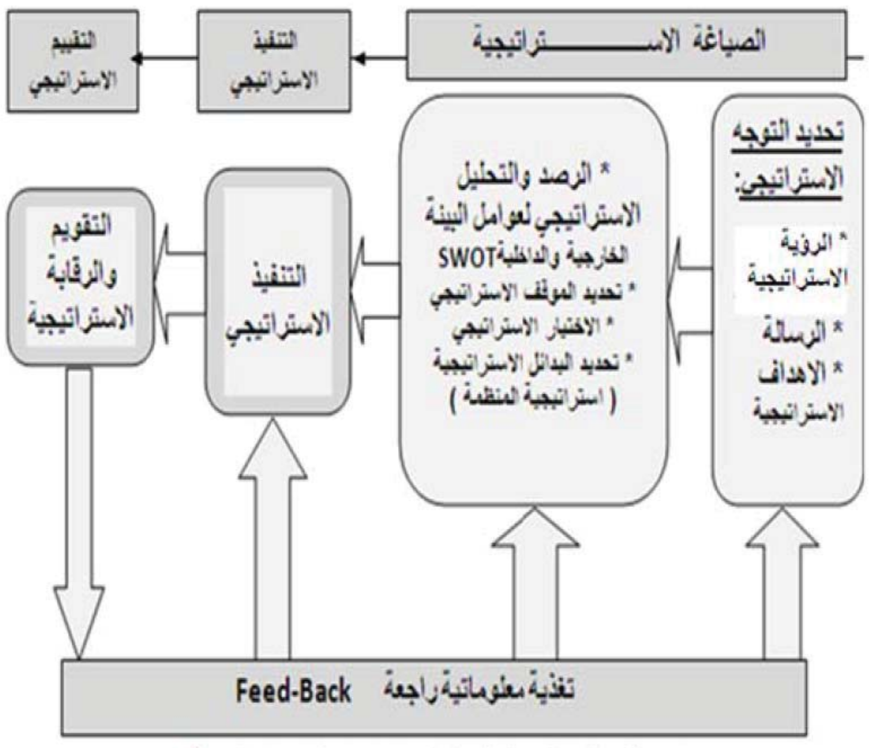
ان نماذج تحليل محفظة الاعمال تعدّ تقنيات وأدوات مهمة للتشخيص والرصد وتحليل وحدات الاعمال والمنتجات والتعرّف على المركز التنافسي. ومن خلال استعمال المصفوفة وسيلة للتحليل والتقويم فإنها تساعد الادارة العليا بوضوح على تصميم استراتيجيات كفوءة وفاعلة تتلاءم مع المواقف والظروف البيئية ومع الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة.

الفصل السابع

استراتيجيات الأعمال

Business Strategies

- الاستراتيجيات التنافسية العامة
- استراتيجية التميّز
- استراتيجية التركيز
- التكامل بين بعدي قيادة الكلفة والتميّز
- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة
- متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة
- الساعة الاستراتيجية
- استراتيجية المحيط الأزرق
- العقبات التي تواجه تشكيل استراتيجية المحيط الازرق
- تخفيض المخاطر في تشكيل استراتيجية المحيط الازرق
- استراتيجية التحالف والتعاضد
- مفهوم التحالف الاستراتيجي
- متطلبات نجاح التحالف
- اشكال وبدائل استراتيجية التحالف



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل السابع
استراتيجيات الاعمال
Business Strategies

> **الاستراتيجية تعني الالتزام بمجموعة محددة من الانشطة دون غيرها .**
>
> **Sharon M. Oster, Professor Yale University**

تعد استراتيجيات الاعمال وصياغتها من اكثر فصول التخطيط والعمل الاستراتيجي حساسية وأهمية نظرا لتعلقها بالفكر والعقل الاستراتيجي وانعكاسها على مجمل خطوات ومراحل الادارة الاستراتيجية، فتصميم واختيار الاستراتيجية السديدة من البدائل المطروحة عملية تركيبية معقدة تتصل خيوطها بالحالة الراهنة لوحدة الاعمال وبما يسبقها ويرافقها من تقييم و تحليل موقفي بيئي واسع يستوعب البيئتين الخارجية والداخلية مشخّصا نقاط القوة والضعف ومطابقا اياهما Matching مع الفرص والتهديدات بغية التواؤم فيما بينها وإغتنام الفرص وتجنب التهديدات لبناء الميزة التنافسية. وقد اكد (Mintzberg, 1994) أن الصياغة تتضمن عناصر التفكير الاكثر تعقيدا ودقة ويسهم اللاوعي فيها احيانا.

وحينما تجرى دراسة الموقف وتقييم البدائل على مستوى وحدة الاعمال فهذا يعني التركيز على المنافسة في قطاع من قطاعات الاعمال يتناول صناعة او منتجات مترابطة تلبي حاجة المستهلكين ورضاهم اذ ان وحدة الاعمال تتفرع عن المنظمة الام لتعمل في سوق بعينها وتنتج طيفا من المنتجات او الخدمات ذات الصلة.

كما ان المنظمات المنفردة النشاط العاملة في صناعة واحدة تعدّ ايضا وحدة اعمال وذلك لتبنيها استراتيجية هادفة الى تطوير مركزها التنافسي وتعظيم الربح .) (Bowman, 1997:125

ولابد من تحليل العوامل الاستراتيجية ابتداءا وبالإمكان استخدام مصفوفة تحليل العوامل الاستراتيجية (Strategic Factors Analysis Summary (SFAS التي تشمل العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وابرز محاورها الحيوية ومدى استجابة المنظمة لكل منها مع التعليق على كل فقرة من فقراتها مثل ثقافة الجودة والوضع المالي والشركات المنافسة والوضع العالمي والعوامل الديموغرافية المؤثرة (مرسي، وآخرون 2002). كما يجب مراجعة الرسالة والاهداف الحالية للمنظمة قبل القيام بتنمية وتقييم

الاستراتيجيات البديلة للتأكد من مدى ملاءمة الرسالة والاهداف الحالية للأوضاع الجديدة وكذلك مدى وضوح هذه الرسالة وما تم تحقيقه او عدم تحقيقه من هذه الاهداف للتأكد من واقعيتها.. والتأكد من فائدتها (السالم، 2005: 141).

وتجسّد استراتيجية الاعمال خطة الادارة العليا لاستخدام الموارد والقدرات المميزة بهدف النجاح في السوق و الوصول الى المزية التنافسية.

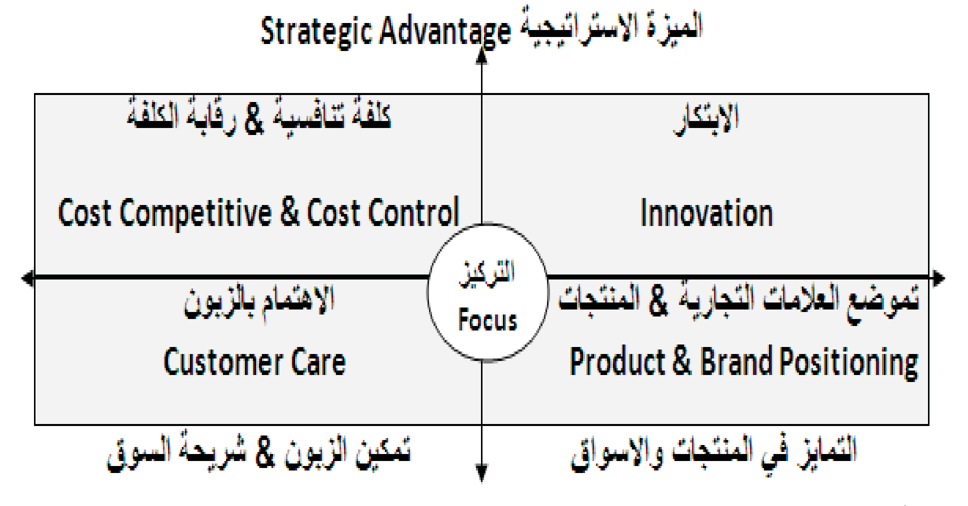
ويمكن القول انها استراتيجية تصاغ على مستوى وحدة الاعمال او المنتج مركزة على تطوير و تحسين الموقف التنافسي للمنتجات او الخدمات في السوق (Wheelen & Hunger, 2012) كذلك تفيد في تعيين وتحديد الافعال والمداخل اللازمة لنجاح وحدة الاعمال في جانب من جوانب السوق (Thompson & Strickland, 2003).

وعلى العموم فان هنالك عددا من المسلمات الاساس في التعاطي مع استراتيجية الاعمال منها (رشيد وجلاب 2015: 303):

- تصاغ استراتيجية الاعمال في ضوء التوجهات العامة لاستراتيجية المنظمة في حالة المنظمة المؤلفة من وحدات اعمال استراتيجية متعددة
- في ما يتعلق بالمنظمة ذات العمل المنفرد Single-Business فان استراتيجية الاعمال هي بمثابة استراتيجية المنظمة
- يمكن ان تكون استراتيجية الاعمال تنافسية Competitive خوض المنظمة لمعركة ضد منافسيها، او تعاونية Cooperative العمل بصحبة منافس واحد او اكثر
- تركز استراتيجية الاعمال على اختيار الميدان التنظيمي الذي تستطيع فيه المنظمة استغلال المقدرات الجوهرية الكامنة في وظائفها، والميدان التنظيمي يعبر في حقيقته عن السلع والخدمات التي اختارت المنظمة التعامل بها لجذب الزبائن واستقطاب المساهمين
- ان المحصلة النهائية لاستراتيجية الاعمال تتمثل في تحقيق المزية التنافسية.

والمقصود بالاستراتيجية التنافسية اختيار مجموعة من الانشطة بهدف تقديم مزيج متفرّد من القيمة كما اكد (Porter,1980) بغية تحقيق الميزة التنافسية Competitive Strategy على ثلاثي الاستراتيجيات العامة Generic Strategies قيادة الكلفة، والتميّز، والتركيز على اساس أي منهما.

فيما اكد (Turban et al , 2002) على قيادة الكلفـة، و التميّـز، والنمـو، والتحالفـات، والابتكار، وتحسين الكفاءة، والتركيز على الزبائن. وهو ما يتناغم مـع ثلاثيـة اسـتراتيجيات Porter ويسير على خطاها اذ ان الابتكار او الابداع وتحسين الكفاءة والنمو هـي اشـكال محدّثة لخانـة التميّـز Differentiation مـن تلـك الثلاثيـة Generic Strategies كـذلك التركيز على الزبائن، والتحالفات فهما يرجعان الى خانـة التركيـز Focus. إذ تناولهـا كتـاب الاستراتيجية بصيغ وتطويرات مختلفة كما في الشكل (1-7).



الشكل (1-7) تحديث ثلاثية Porter للميزة الاستراتيجية

Source: Bathija, Kushal 2014"The New Age Porter`s Generic Strategies: Possibilities" http://www.Linkedin.com

الاستراتيجيات التنافسية العامة Generic Strategies:

اكد Porter,1980 بأن أمام المنظمة ثلاث استراتيجيات تنافسية كبـدائل يطلـق عليهـا الاستراتيجيات التنافسية العامة Generic Strategies يمكـن ان تختـار أيـا منهـا في ضـوء التحليل البيئي وتقدير الموقف بصورة كلية مـن قبـل الادارة العليـا وذلـك لتمكينهـا مـن التنافس الفاعل في الصناعة وتحقيق الميزة التنافسية، كما في الشكل (2-7) وهي:

1. قيادة الكلفة Cost Leadership
2. التميّز Differentiation
3. التركيز Focus

ميزة تنافسية Competitive Advantage

	وضع الكلفة المنخفضة	التفرّد بنظر الزبون
منظور السوق العريض- صناعة واسعة	Cost Leadership قيادة الكلفة	Differentiation تميّز
منظور السوق الضيّق- شريحة مخصصة	تركيز Focus	

الشكل (2-7) الاستراتيجيات العامة Porter`s Generic Strategies

ويطلق عليها بالاستراتيجيات العامة لأن جميع الاعمال يمكنها الاخذ بها في مجالات التصنيع والخدمات كافة وفي نطاق المنظمات الربحية او العامة. فقد اكد (Wheelen & Hunger 2004) امكانية تطبيق هذه الاستراتيجيات في منظمات الاعمال دون استثناء حجما او نشاطا وفي المنظمات الربحية او غيرها.

- استراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership Strategy: ان وحدة الاعمال او المنظمة بإتباعها قيادة الكلفة او أدنى كلفة تتمكن من تغيير اسعار منتجاتها لتصبح اقل من اسعار المنافسين محققة هامشا ربحيا مقبولا. ويتسنى لها ذلك استنادا الى استثمارها المدروس للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وتقنين عملياتها والبيع بالاسعار الرائدة للزبون.

ويتطلب ذلك اساليب وتقنيات تسويق وبيع عالية الكفاءة مع رقابة دقيقة متواصلة على الكلفة وسلسلة القيمة وهامش الارباح بهدف السيطرة والتحكم بتخفيض الكلف والاسعار تحقيقا للريادة فيها.

ان الوضع الريادي في التكلفة يمنح المنظمة حصانة ازاء المنافسين الاخرين في الصناعة اذ ان ذلك يسمح لها بالحصول المستمر على اكبر قدر من الارباح اثناء المنافسة الشديدة،

كما يعني تحقيق حصة سوقية كبيرة وقوة تساومية عالية مع المجهزين، فضلا عن ان الكلفة المنخفضة والاسعار المتدنية تشكل حاجزا يحول دون دخول الاخرين الى ميدان الصناعة.

ويمكن للمنظمة بواسطة استراتيجية قيادة الكلفة تحقيق الميزة التنافسية لتكون في مركز تنافسي متميز يمكنها من التحكم بالسوق وردع دخول المنافسين الجدد او المحتملين و إمكانية مقاومة المنافسين الحاليين في السوق (Macmillan & Tampoe, 2000:144).

وهنالك بعض الشروط اللازمة لتطبيق هذا البديل الاستراتيجي (Thompson & Strickland, 2003) منها:

- ان تكون المنافسة السعرية هي السائدة
- ان تكون المنتجات او الخدمات في الصناعة نمطية ومعيارية بمتناول الجميع
- ان تكون امكانية تحقيق التميز محدودة
- ان يكون استخدام المنتج او الخدمة من قبل المشتري بالأسلوب او الطريقة نفسها
- ان اعداد الزبائن المشترين كبيرة ويمتلكون قوة تساومية لتخفيض الاسعار

وقد اوجز (القطب 2011: 104) اساليب اعتماد قيادة الكلفة ومتطلبات تنفيذها كما يأتي:

- الاستثمار الامثل للموارد
- استخدام مواصفات مقبولة للمواد الاولية ونصف المصنعة وايجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد والتراكيب مرتفعة الكلفة
- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع
- التركيز على تحقيق الوفورات بكل اشكالها سواء أ كانت تلك المتأنية من اقتصاديات الحجم، منحنى الخبرة والتعلم، التكامل الرأسي أم غيرها.
- اختيار مواقع التسهيلات بالصورة التي تخفض من كلف الامدادات الداخلية والخارجية
- الحد من الاضافات على المنتوجات وتقليص عددها
- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

استراتيجية التميّز Differentiation Strategy:

تجسد استراتيجية التميّز اختلافا نسبيا في المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة وتفرّدا Uniqueness بنوعيتها وخصائصها الاستثنائية غير الشائعة و المدركة من قبل الزبون بما يسهم في دعم وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة وتحقيق ارباح عالية. ولا يعني ذلك التغاضي عن الكلف غير انها لا تمثل الاولوية في استراتيجية المنظمة. كما ان ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة وإسمها يشكل حاجزا او عائقا ازاء الداخلين الجدد من المنافسين.

وهنالك ضمانات وأبعاد للسير في استراتيجية التميز وخلق القيمة للزبائن ومن اهمها (Wright & Taylor, 1994) الآتي:

- النوعية العالية للمدخلات
- دعم وظيفة البحث والتطوير والابداع لاسيما بوضع التخصيصات اللازمة لهذا الغرض
- الاهتمام الكافي بجودة ومواصفات المنتوج
- التركيز على الترابط العضوي بين تصميم المنتوج والبحث والتطوير
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات التقنية الاخرى بشكل سريع مع الاهتمام بنظام التسليم في الوقت المحدد للزبون.

وقد أكد Porter ان الحفاظ على ديمومة المركز التنافسي الذي تخلقه الميزة التنافسية المبنية على التميز هو اساس نجاح الاستراتيجية التنافسية وأن اي تقليد لسمات التفوق والتميز قد يقضي على ديمومة التميز التنافسي.

استراتيجية التركيز Focus Strategy:

هذا الصنف من الاستراتيجيات يتوجه نحو مجال محدود للتنافس في بيئة الصناعة فيتم التركيز Focusing على قطاع معين من السوق او على احتياجات شريحة معينة من الزبائن او جزئية تخصّ المنتجات، ومن ثم تكثيف النشاط التسويقي في هذا القطاع والتمكن من صدّ المنافسين الاخرين من مجاراتها فيه.

وتتخذ هذه الاستراتيجية لغرض تحقيق الميزة التنافسية بعدين، الاول في التركيز على الكلفة بتخفيضها نسبة الى المنافسين، او بالتركيز على تقديم منتوج ذي خصائص نوعية

متميزة عن غيرها من المنافسين. والبعد الثاني في التركيز على شريحة معينة من الزبائن مختلفين في احتياجاتهم ورغباتهم للمنتجات او الخدمات عن الاخرين.

غير ان هنالك بعض المشاكل التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز ومنها ان خبرات الشركات الكبيرة في ادارة عدد من القطاعات السوقية بكفاءة قد لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز. كما ان تركيز المنظمة على مجالات صغيرة في منتجاتها او في قطاع سوقي معين لا تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا او بسبب التغيرات التي تحصل في اذواق المستهلكين (الدوري 2003: 348)

التكامل بين بعدي قيادة الكلفة والتميّز:

في ما يتعلق بالعلاقة التي تبدو تبادلية Trade off بين بعدي الاستراتيجيتين قيادة الكلفة والتميّز على وفق منطقها التقليدي الذي يعني السير في احد البعدين على حساب الآخر، فمن الجدير بالذكر ان Porter قد اكد ان استراتيجية التميز لا تعني عدم اهتمام المنظمة بتخفيض قيادة الكلفة ولكن ذلك لم يعد الغرض الرئيس.

وقد برزت مؤخرا فلسفة تنظيمية تؤكد النظرة التكاملية بين الاستراتيجيتين على اساس ان التميّز وتحسين العمليات وتطوير الجودة يؤدي الى تخفيض الهدر في الموارد والمعيب وبالتالي الى تخفيض كلف الانتاج ومن ثم تخفيض الاسعار وتحقيق مبدأ قيادة الكلفة والتميز في آن واحد وبشكل متضافر بين البعدين للحصول على المزية التنافسية المستدامة.

مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة:

لا يمكن ان تكون استراتيجية تنافسية بعينها ناجحة تماما وعلى طول الخط في جميع المنظمات التي تطبقها اذ ان هنالك مخاطر معروفة محدقة بكل صنف منها بظروف وحالات معينة. ويتضح ذلك من خلال الجدول (7-1):

جدول (7-1) مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر استراتيجية الريادة في التكلفة	مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية التركيز
قصر عمر هذه الاستراتيجية بسبب : • التقليد من جانب المنافسين • التغيير التكنولوجي • عوامل اخرى لتدهور الريادة في التكلفة	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : • التقليد من جانب المنافسين • اساليب التمايز تصبح اقل اهمية للمشترين	استراتيجية التركيز يجري تقليدها عندما : • يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله او تلاشي الطلب • دخول المنافسين الكبار هذا القطاع على نطاق كبير بسبب تضاؤل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الاخرى ، وبسبب مميزات التسويق الشامل . • ظهور شركات اخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على اجزاء من نفس القطاع السوقي

المصدر: السالم،مؤيد سعيد 2005 " اساسيات الادارة الاستراتيجية " دار وائل للنشر، عمان، ص151

متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة:

يتطلب تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة بكفاءة موارد ومهارات عالية اضافة الى اجراءات رقابية وتنظيمية اوجزها (Certo & Peter 1990) بالجدول (7-2).

الجدول (7-2) متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة

الاستراتيجيات التنافسية العامة	الموارد والمهارات اللازمة	المتطلبات التنظيمية
قيادة الكلفة الشاملة	• استثمارات رأسمالية كبيرة • توسع برأس المال • مهارات هندسية في عمليات الانتاج • رقابة مكثفة على القوى العاملة • تصميم المنتوج بشكل يسهل عملية الانتاج • نظام توزيع واطئ الكلفة	• رقابة مشدّدة على التكاليف • تقارير رقابية مفصلة دورية • هيكلة التنظيم والمسؤوليات • حوافز مستندة على تحقيق الاهداف
التميّز	• قدرات تسويقية عالية • نزعة ابداعية • هندسة منتوج متقدمة • قدرة قوية في البحوث • سمعة متميزة في النوعية و القيادة • تأسيس تقليد عريق في الصناعة • جسور تواصل مع المهارات التي يمكن كسبها من المنظمات الاخرى • تنسيق و تعاون وثيق بين قنوات التوزيع	• تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير R&D & تطوير المنتجات والتسويق • مقاييس وحوافز نوعية • جذب ورعاية الموارد البشرية الماهرة والمبدعة والتوجه نحو الزبائن
التركيز	خليط مما جاء اعلاه موجه نحو قطاع السوق المستهدف	خليط مما جاء اعلاه موجه نحو قطاع السوق المستهدف

Source: Certo, S.C. & Peter,J.P.1990" Strategic Management: A Focus on process" McGraw-Hill, New York, P: 103

الساعة الاستراتيجية Bowman`s Strategy Clock:

يمثل إنموذج الساعة الاستراتيجية الذي وضعه (Bowman & Faulkner,1997) تطويرا لثلاثي الاستراتيجيات التنافسية العامة التي وضعها Porter من خلال ممازجتها على وفق بعدي مصفوفة السعر في المحور الافقي، والقيمة المضافة المدركة من قبل الزبون في المحور العمودي اذ تشير عقارب هذه الساعة الى ثمانية اتجاهات وكالاتي، الشكل (7-3):

1. استراتيجية السعر المتدني والقيمة المتدنية Low price , Low added value:

وتشير الى الحد الادنى لبعدي السعر والقيمة المضافة مع التركيز على جزء محدد

من السوق على الرغم من تدني نوعية المنتجات او الخدمات لتلبية احتياجات جزء من السوق يتعلق بذوي الدخل المحدود.

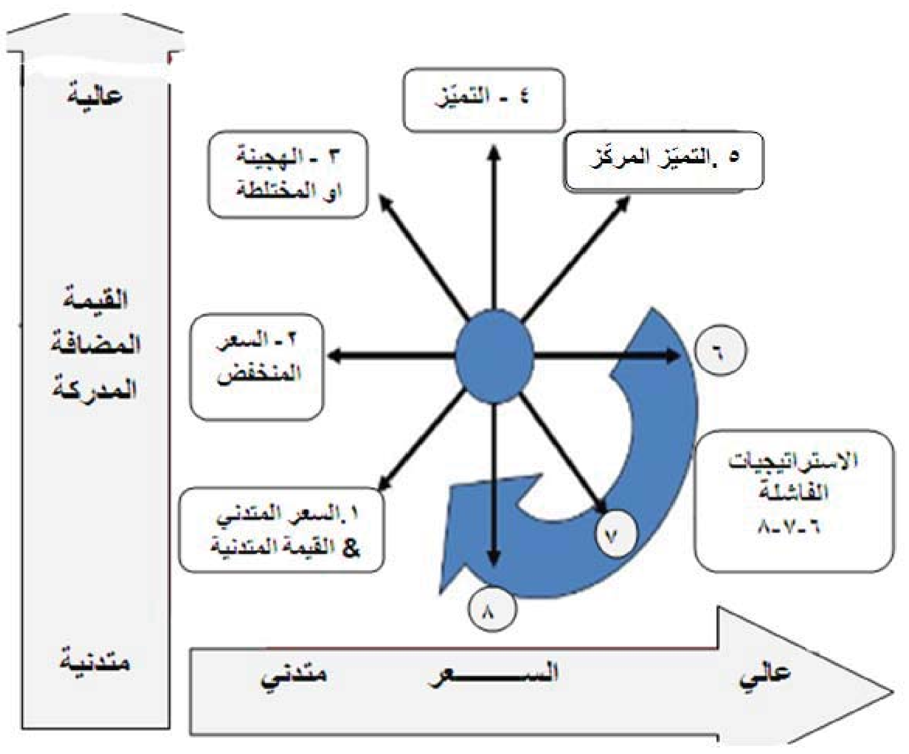
2. استراتيجية السعر المنخفض Low Price Strategy: وتشير الى تدني السعر مع الاحتفاظ بقيمة مضافة متوسطة للنوعية بحثا عن ميزة متقدمة على المنافسين.

3. الاستراتيجية الهجينة او المختلطة The Hybrid Strategy: وتتخذ بعدا سعريا متدنيا ولكن ببعد مرتفع للقيمة المضافة للنوعية، وهو ما يمثل استراتيجيات غالبية الشركات اليابانية التي تمازج بين الاسعار المنخفضة والنوعيات العالية لمنتجاتها او خدماتها.

4. استراتيجية التميّز Differentiation Strategy: وتقدم منتجات او خدمات بقيمة مضافة عالية نوعيا بأسعار معتدلة تتقارب مع متوسط الاسعار السائدة للمنافسين الاخرين بهدف تحقيق حصة سوقية أكبر وحجما واسعا للمبيعات.

5. استراتيجية التميّز المركّز Focused Differentiation: تتميز هذه الاستراتيجية بمنتجاتها او خدماتها العاليتين سعرا وقيمة، لذا يكون تطبيقها في في جزء محدود من السوق او شريحة محددة من الزبائن، كأنواع سيارات المرسيدس Mercedes وبي ام دبل يو BMW وليكزوس Lexus وما الى ذلك.

6. الاستراتيجيات الفاشلة وتشمل المؤشرات (6و7و8) Strategies destined for Ultimate failure تشير الخيارات ضمن هذه الابعاد الى مواقع محتملة بشكل كبير في الفشل نظرا لارتفاع اسعار السلع او الخدمات المقدمة للزبون و بنوعيات متدنية القيمة، ولعل اخطر هذه الخيارات في الرقم 7 التي تتخذ اعلى الاسعار وبأردأ القيم النوعية.



الشكل (7-3) أنموذج الساعة الاستراتيجية

Source: Bowman, c. & Faulkner, D. 1997 "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London

استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy:

تناول (Kim, w. & Mauborgne ,R.) من جامعة هارفرد استراتيجية المحيط الأزرق في كتابهما " استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean " وذيلاه بـ " How to create uncontested Market Space & Make the Competition Irrelevant كيف تأسس لمساحة سوق مزكاة بلا منازع & و تجعل التنافسية غير ذي صلة.

وذلك تجنبا للفخاخ التي يزخر بها " المحيط الاحمر"، حيث تتعالى اصوات المديرين في جميع ارجاء العالم ضد محيط من التنافس الاحمر " الدموي " منادين بكسر هذا الطوق، الجدول (7-3).

الجـــدول(3-7)مقارنـــة بـــين اســـتراتيجيتي المحـــيط الازرق & المحـــيط الاحمـــر

استراتيجية المحيط الازرق	استراتيجية المحيط الاحمر
ابتكر وافتح سوقا جديدة لا منافسة بها	ادخل في منافسة بأسواق موجودة
كن خارج المنافسة	تغلب على المنافسين
رفع قيمة المنتج مع خفض تكلفته (ابتكار القيمة)	المقايضة بالقيمة مقابل التكلفة
إنشئ وأحصل على طلبات جديدة	استغل الطلب الحالي
مواءمة كافة الانشطة التشغيلية والوظيفية للشركة سعيا الى التميّز والتكلفة المنخفضة	مواءمة كافة الانشطة التشغيلية والوظيفية للشركة مع خيارها الاستراتيجي اما بالتميز او بالتكلفة المنخفضة

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة اساسية تتلخص بـأن عـلى المنظمـة التـي تهـدف الى النجاح ليس من الضروري عليها احتلال اتخاذ نهج تنافسي شرس في مسيرة حياتها العملية بل يمكن احراز النجـاح بـلا منافسـة شرسـة وذلـك بتدشـين اسـواق جديـدة تعـرض فيهـا منتجاتها الجديدة، او تقوم بطرح بضائع بديلة لا تجذب المنافس، وبهذا يمكن لها النجاح وتحقيق الارباح وجذب زبائن جدد اكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها.

واستراتيجية المحيط الازرق تذهب بعيدا في غمار الاسواق البكر التي لم تتلوث بـاللون الدموي الاحمر بعيدا عن المنافسة التقليديـة السـائدة. اذ ان اسـتراتيجية المحـيط الازرق ترتبط بالأبداع والابتكار وفي اسواق رحبة.

وترى هذه الاسـتراتيجية ان الشركـات الرائـدة لا تـنجح او تتفـوق بـالصراع الحـاد مـع المنافسـين وإنمـا بإيجـاد محيطـات زرقـاء في اسـواق بعيـدة عـن الصراعـات فضـلا عـن استعدادها للنمو والابتكـار القيمـي بإبـداع تحـولات رياديـة في القـيم مـن قبـل الشركـة لتقديمها للزبائن.

ولدى تفحص الصناعات حاليا نجد ان غالبيتها تنتهج نهج المحيط الاحمـر ذات الصراع التنافسي الشرس لاسيما من خلال تخفيض التكاليف وسـحق المنافسـين. غـير انـه ولغـرض انتهاج استراتيجية المحيط الازرق ينبغي تجاوز الطلب الحالي، وذلك بتحدي التركيـز عـلى الزبائن الحاليين، اضافة الى تحـدي نزعـة التركيـز المتداولـة بتقسـيم السـوق الى قطاعـات

وشرائح بغية التكيف مع الاختلافات التفصيلية للزبائن. غير ان استراتيجية المحيط الازرق Blue Ocean تسعى الشركات بها الى البحث عن زبائن آخرين بدلا من التركيز على الاختلافات التفصيلية وعليها بناء عملها على المشتركات الملموسة الواضحة في القيمة لدى الزبائن فضلا عن ابتكار القيمة المضافة من خلال المقارنة المرجعية Benchmarking مع المنافسين.

وهذه الاستراتيجية توجه جديد يوظّف الابتكار في تحقيق القيمة المضافة للزبون من خلال العمل على بعدي التميّز النوعي وتخفيض الكلفة والسعر في آن واحد بصورة متضافرة، لذلك فقد وضعت استراتيجية المحيط الازرق القيمة الابتكارية حجر الزاوية Corner Stone لتحقيق القيمة وإيجاد مساحة سوقية بلا منازع Uncontested ويجعل المنافسة غير ذي صلة Irrelevant.

هناك تساؤل اساسي تطرحه استراتيجية المحيط الازرق يتمثل في " ما هي أفضل وحدة تحليل النمو المربح؟ الشركة؟ أم الصناعة ؟".. دون أي استراتيجية للنمو المربح لا يمكن النجاح حيث أن أيا من الشركة او الصناعة ليست أفضل وحدة تحليل النمو المربح، بل الخطوة الاستراتيجية التي تخلق "المحيط الأزرق" هو الاداء العالي المستدام (Kim & Mauborgne,2015)

العقبات التي تواجه تشكيل استراتيجية المحيط الازرق:

هنالك عقبات لابد من التغلب عليها عند تبني هذا التوجه الاستراتيجي، الشكل (7-4) لعل من اهمها محدودية الموارد وكيفية اقناع اللاعبين الاساسيين للتخلص من مناخات الوضع الراهن.

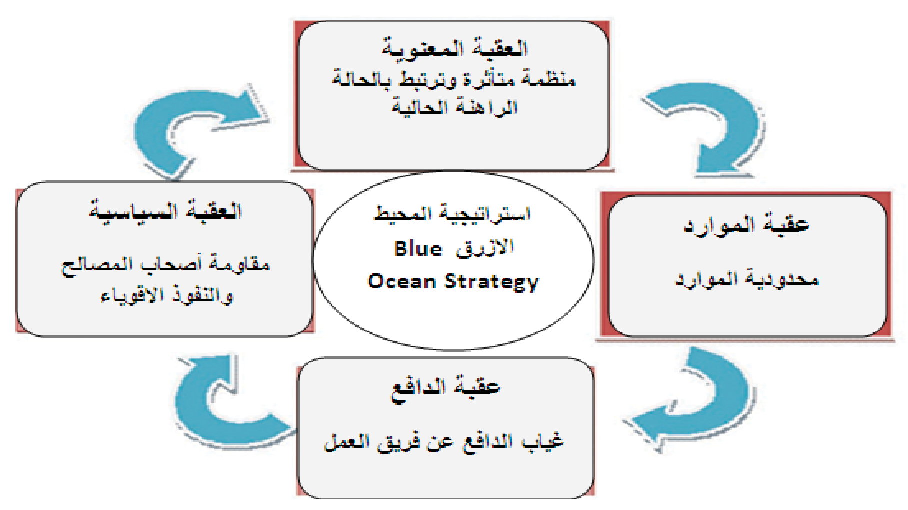
و تتمثل هذه العقبات في الآتي (جرادات، 2013:250):

1- العقبة المعنوية ويتم التغلب عليها من خلال توعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من تبني الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجية المحيط الاحمر الى استراتيجية المحيط الازرق والحاجة اليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

2- محدودية الموارد فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ وعلى ادارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب

3- الدافع وكيفية اقناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال الى استراتيجية المحيط الازرق

4- العقبة السياسية وتتمثل في قوى اصحاب المصالح وهي اصعب العقبات وأهمها لان التغلب عليها يقود الى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.



الشكل (7-4) العقبات التي تواجه استراتيجية المحيط الازرق

تخفيض المخاطر في تشكيل استراتيجية المحيط الازرق:

بغية تشكيل استراتيجية المحيط الازرق وتنفيذها ورفع سقف الفرص المتاحة امام المنظمة لابد من التنبه الى ابرز مخاطر التشكيل المتمثلة في البحث والتخطيط وحجم البيع وإنموذج العمل فضلا عن مخاطر التنفيذ وابرزها خطر العمل المؤسسي والاداري التقليدي، لذا يقتضي الامر اليقظة لذلك من خلال اعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصورة الشاملة وليس على الارقام وحسب، والامتداد بخطوات واسعة نحو المستقبل البعيد مع التغلب على العقبات التنظيمية وجعل التنفيذ متكاملا مع الاستراتيجية، الجدول (7-4).

الجدول (7-4) تخفيض المخاطر في تشكيل استراتيجية المحيط الازرق

مخاطر التشكيل	مبادئ التشكيل
خطر البحث	اعد بناء حدود السوق
خطر التخطيط	ركز على الصورة الشاملة وليس الارقام
خطر حجم البيع	امتد الى ابعد من الطلب الحالي
خطر انموذج العمل	اسع الى السياق الاستراتيجي الصحيح
مخاطر التنفيذ	مبادئ التنفيذ
خطر العمل المؤسسي	تغلب على العقبات التنظيمية
خطر الادارة	اجعل التنفيذ متكاملا مع الاستراتيجية

استراتيجية التحالف والتعاضد:

تعدّ هذه الاستراتيجية من اهم الخيارات التي تتخذها المنظمات في تحديد مساراتها وتنفيذ اهدافها الاستراتيجية اذ كان لتنامي حجم المنظمات وتوسع نشاطاتها ودائرة تعاملاتها خارج الحدود الوطنية اضافة الى شحة ومحدودية الموارد وتحديات العولمة وحدة المنافسة في الاسواق، كان لها دور كبير في ايجاد صيغ ونظم مرنة للتكيف مع البيئة وتحقيق البقاء وتحسين الاداء من خلال استراتيجية التحالف.

و من اهم اسباب التحالفات الاستراتيجية الآتي:

- تحقيق اقتصاديات الحجم
- النفاذ الى اسواق اخرى وتجاوز عقبات التسويق
- تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات وتحقيق التكامل في الانتاج
- اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات ومعرفة كيف Know-How مع نقل وتطويع التكنولوجيا
- تطوير الادوات والنظم الادارية والهيكلية
- إعادة تنشيط وإحياء دورة حياة المنظمة والافادة من الموارد المشتركة البشرية والمادية والمعلوماتية

- المشاركة في المخاطر وتوزيعها، والاعداد لمواجهة الازمات المحتملة

مفهوم التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي تعاون منظم بين طرفين في الاقل لتحقيق اهداف مشتركة. ويعرفه (Drucker 1999) بأنه روابط مصممة بين المنظمات لتحقيق اهدافها بشكل اسرع وبكفاءة اكبر من تحقيقها بشكل منفرد.

كذلك هو اتفاقيات بين شركات تعمل بقطاع معين لاسيما في ما يتعلق بتطوير التكنولوجيا والبحث والتطوير R&D من خلال المشاريع المشتركة للوصول الى اهداف ذات اهتمام ومصالح مشتركة وباستخدام الخيارات المختلفة various options القائمة على التعاون بين الشركاء Anna,2003)). والمقصود بالتحالف الاستراتيجي ايضا احلال التعاون بدلا من المنافسة التي قد تؤدي الى اخراج احد الاطراف من السوق اذ ان التحالف يؤدي الى مزيد من السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الارباح والمنفعة. وتعدّ استراتيجية التحالف احدى البدائل امام المنظمات في سبيل التكيف والبقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية.

ويطلق على التعاون والتآزر بين وحدات الاعمال او المنظمات المختلفة بالتعاضد او التحالف Alliance. وهو الاثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين انشطة او مجالات اعمال في المنظمة و بناء علاقات وارتباطات مع منظمات اخرى في نفس ميدان الصناعة او التي تعمل في نفس السوق المخدوم..

ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد اثر المشاركة بالواسعة بالموارد بمختلف اشكاله سواء كان داخليا (بين وحدات الاعمال) او عن طريق الاستحواذ (شراء وحدات مستقلة Acquisitions او التحالفات الخارجية Alliances بمشاريع مشتركة Joint Ventures او المشاركة التكنولوجية، او برأس المال يجب ان تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، ويستخدم التعاضد لتبرير استراتيجية التنويع وبصورة خاصة من خلال الامتلاك او الاندماج Merger بشرط ان يتم بناء التنويع على اساس انشطة الاعمال المحورية Core Business او الترابط مع الكفاءة او الجدارة المحورية Core Competences والممثلة بالقدرات التنظيمية والمهارات التقنية (ياسين 1998: 118)

متطلبات نجاح التحالف:

يتطلب نجاح التحالفات الاستراتيجية بعض المستلزمات والاسس من قبل المنظمات المعنية، ولعل من اهمها الآتي (السيد 1990) (الجادر 2002) (النجار 1999) (مصطفى 1999):

- وجود هدف استراتيجي واضح للمنظمة مع قيام المنظمة بايجاد شريك ملائم ذي اهداف منسجمة وقدرات تكميلية ومصالح مشتركة متشابهة
- التوافق في حجم الشركات التي تدخل في التحالفات
- العمل بآفاق زمنية طويلة الأمد اذ ان توقع المكاسب المستقبلية يمكن ان يقلل الى الحد الادنى الخلافات القصيرة الامد
- تقليل الصراع بين الشركاء عن طريق توضيح الاهداف وتجنب المنافسة المباشرة في السوق
- الاهتمام بالرقابة والمشاركة في المعلومات لبناء الثقة فضلا عن مراقبة استجابات الزبائن والشكاوى ذات الصلة
- تهيئة قاعدة بيانات ومعلومات عن الشركاء المحتملين والمستهدفين بالتحالف محليا وإقليميا وعالميا و وتحديثها بشكل مستمر, لتكون أساسا لخطط وقرارات التحالف
- صياغة رسالة (MISSION) توفر الوضوح للنجاح المشترك المتوقع
- اعداد وترسيخ اسس ثقافية مشتركة لتكون دليلا قيميا مرشدا للتعاضد بين الاطراف المعنية وتبادل اواصر الثقة.

اشكال وبدائل استراتيجية التحالف:

تعتمد الادارات العليا للمنظمات على عوامل عديدة يجري تحليلها ودراستها لاختيار شكل التحالف الاستراتيجي من ضمن عدة بدائل ابرزها:

- المشاريع المشتركة Joint Ventures: تأسيس عمل جديد بين منظمتين او اكثر تحقيقا للتكامل، ولتقاسم الموارد وتوزيع المخاطر واختصار التكاليف المرتبطة بالمشروع

- التراخيص Licenses: قيام الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية والتقنية وأساليب العمل وحقوق النشر والتأليف وبراءة الاختراع والعلامة التجارية الى شركة اخرى مقابل اجور يتفق عليه. والتراخيص تسمح بدخول الاسواق التي قد تكون مغلقة امام الصادرات، وهو يوفر الجهد والمال والوقت

- الامتياز Franchising: نوع خاص من التراخيص يسمح بموجبه للمرخّص بسيطرة أكبر على المرخّص له مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص. على ان يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية وانظمته التشغيلية وسمعته وخدمات مساندة مستمرة في التدريب والترويج والمعلومات للطرف الاخر مقابل رسوم واجور متفق عليها.

- التعاقد الثانوي Subcontracting: اتفاقية تتضمن قيام شركة بتقديم الدعم والمساعدة الادارية والخبرات التقنية والمعرفية والتنظيمية والخدمات المتخصصة الى شركة اخرى لمدة محددة مقابل اجور ورسوم معينة. ويحقق التعاقد الثانوي اختصارا للجهود والنفقات والوقت ويقلل من المخاطر.

- الاندماج Merger: يقصد به ضمّ منظمتين او اكثر وتكوين منظمة واحدة جديدة، وبموجبه تفقد المنظمتان المستقلتان شخصيتهما كليا وتظهر بدلا عنها منظمة جديدة باسم جديد. ومن ابرز دوافع الاندماج هو التوافق الاستراتيجي في الانتاج والتسويق، ودمج الموارد، وحل المشكلات المالية، والحصول على حصة سوقية اكبر، فضلا عن توفير المجال لإعادة هندسة العمليات والانشطة الاساسية للشركة المندمجة الجديدة.

- الاكتساب او الشراء Acquisition: القيام بشراء منظمة او وحدة اعمال استراتيجية واحتوائها. ومن فوائده السماح بشراء مشروع عمل قائم فعليا له مساره الخاص، ويعد طريقة جيدة لتفادي المعوقات والدخول الى السوق الخارجية.

خلاصة الفصل

المنظمات المنفردة النشاط العاملة في صناعة واحدة تعدّ وحدة اعمال وذلك لتبنيها استراتيجية هادفة الى تطوير مركزها التنافسي، وتجسّد استراتيجية الاعمال خطة الادارة العليا لاستخدام الموارد والقدرات المميزة بهدف النجاح في السوق و الوصول الى المزية التنافسية. ويمكن القول انها استراتيجية تصاغ على مستوى وحدة الاعمال او المنتج مركزة على تطوير و تحسين الموقف التنافسي للمنتجات او الخدمات في السوق. و تصاغ استراتيجية الاعمال في ضوء التوجهات العامة لاستراتيجية المنظمة في حالة المنظمة المؤلفة من وحدات اعمال استراتيجية متعددة. وفي ما يتعلق بالمنظمة ذات العمل المنفرد Single-Business فان استراتيجية الاعمال هي بمثابة استراتيجية المنظمة.

والمقصود بالاستراتيجية التنافسية اختيار مجموعة من الانشطة بهدف تقديم مزيج متفرّد من القيمة.اكد Porter في هذا السياق بغية تحقيق الميزة التنافسية Competitive Strategy على ثلاثي الاستراتيجيات العامة Generic Strategies قيادة الكلفة، والتميّز، والتركيز على اساس أي منهما. ويطلق عليها بالاستراتيجيات العامة لأن جميع الاعمال يمكنها الاخذ بها في مجالات التصنيع والخدمات كافة وفي نطاق المنظمات الربحية او العامة.

وقد برزت مؤخرا فلسفة تنظيمية تؤكد النظرة التكاملية بين الاستراتيجيتين على اساس ان التميّز وتحسين العمليات وتطوير الجودة يؤدي الى تخفيض الهدر في الموارد والمعيب وبالتالي الى تخفيض كلف الانتاج ومن ثم تخفيض الاسعار وتحقيق مبدأ قيادة الكلفة والتميز في آن واحد وبشكل متضافر بين البعدين للحصول على المزية التنافسية المستدامة. و يتطلب تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة بكفاءة موارد ومهارات عالية اضافة الى اجراءات رقابية وتنظيمية.

يمثل إنموذج الساعة الاستراتيجية تطويرا لثلاثي الاستراتيجيات التنافسية العامة التي وضعها Porter من خلال ممازجتها على وفق بعدي مصفوفة السعر في المحور الافقي، والقيمة المضافة المدركة من قبل الزبون في المحور العمودي.

استراتيجية المحيط تؤكد على كيفية التأسيس لمساحة سوق بلا منازع و تجعل التنافسية غير ذي صلة، وذلك تجنبا للفخاخ التي يزخر بها " المحيط الاحمر" حيث تتعالى اصوات المديرين في جميع ارجاء العالم ضد محيط من التنافس الاحمر " الدموي " منادين بكسر هذا الطوق.

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة اساسية تتلخص بأن على المنظمة التي تهدف الى النجاح ليس من الضروري عليها احتلال اتخاذ نهج تنافسي شرس في مسيرة حياتها العملية بل يمكن احراز النجاح بلا منافسة شرسة وذلك بتدشين اسواق جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، او تقوم بطرح بضائع بديلة لا تجذب المنافس، وبهذا يمكن لها النجاح وتحقيق الارباح وجذب زبائن جدد اكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها.

واستراتيجية المحيط الازرق تذهب بعيدا في غمار الاسواق البكر التي لم تتلوث باللون الدموي الاحمر بعيدا عن المنافسة التقليدية السائدة. اذ ان استراتيجية المحيط الازرق ترتبط بالأبداع والابتكار وفي اسواق رحبة.

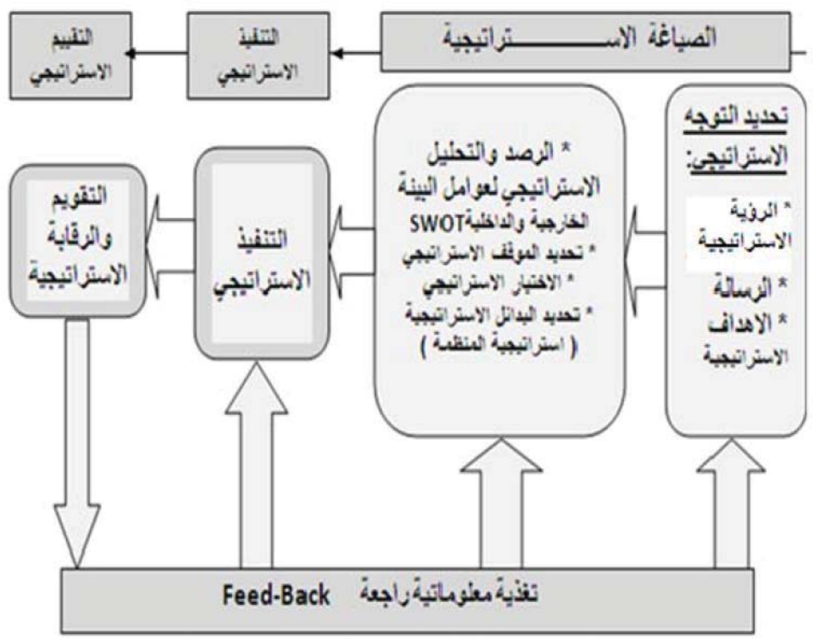
ويطلق على التعاون والتآزر بين وحدات الاعمال او المنظمات المختلفة بالتعاضد او التحالفAlliance. وهو الاثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين انشطة او مجالات اعمال في المنظمة و بناء علاقات وارتباطات مع منظمات اخرى في نفس ميدان الصناعة او التي تعمل في نفس السوق المخدوم. التحالف الاستراتيجي تعاون منظم بين طرفين في الاقل لتحقيق اهداف مشتركة.

الفصل الثامن

التنفيذ الاستراتيجي

Strategic Implementation

- مفهوم وطبيعة وأهمية التنفيذ الاستراتيجي
- المهام والأدوات اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي
- عناصر ومحددات التنفيذ الاستراتيجي
- مداخل ونماذج التنفيذ الاستراتيجي



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الثامن

التنفيذ الاستراتيجي

Strategic Implementation

الشــــــركات الناجحة تعرف كيف تنفذ أعمالها بشكل افضل .

Michael Hammer & James Champy

مرحلة التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة التطبيقية للخيار الاستراتيجي لذا فهـي المحـك الفعلي لنجاحها وسداد صياغتها وسـلامة التحليـل والتخطـيط وتقـدير الموقـف التنـافسي للمنظمة عـلى طريـق انجـاز رسـالتها وأهـدافها الاسـتراتيجية وإدامـة حضـورها وميزتهـا التنافسية.

وتعد المرحلة الاساسية والاكثر صـعوبة في الادارة الاسـتراتيجية التـي تنتهـي او تترافـق عادة بالرقابـة والتغذيـة المعلوماتيـة الراجعـة ومـن خلالهـا يمكـن لإدارة المنظمـة اجـراء التقــويم المســتمر عــلى الاجــراءات والــبرامج والموازنــات والانشــطة التشــغيلية وإجــراء التصويبات الضرورية على الاستراتيجية ككل في مواجهة المتغيرات الطارئة ولضمان صـواب مسارها وتوجهها.

مفهوم وطبيعة وأهمية التنفيذ الاستراتيجي:

تجرى عملية التنفيذ الاستراتيجي بتحويل السياسات والتخطـيط والخيـار الاسـتراتيجي الى تصرفات فعلية وإجراءات تطبيقية من خـلال تطـوير الـبرامج والموازنـات والاجـراءات التشغيلية، لذلك فالتنفيذ جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية و يتكامـل مـع اطارهـا الكـلي اذ لا تنجح الصـياغة وتظـل عبـارات انشـائية او زخرفـا نظريـا فضفاضـا بـلا نجـاح متكامـل للتنفيذ الاستراتيجي على ارض الواقع، فالتنفيذ الصائب يمنحها الصـدقية وشـهادة النجـاح عـلى طـول الخـط، وبـالعكس فـان الاخفـاق في التنفيـذ او التلكـؤ في برامجـه واجراءاتـه واستغلال الموارد ينعكس على العمليات والخطـوات الاسـتراتيجية بصـورة شـاملة ويـؤدي بأسوأ عواقب الفشل والانحدار للمنظمة. ومن ذلك يتبين مدى خطورة و تعقيـد التنفيـذ

الاستراتيجي وأهميته الحاسمة لاستكمال الخطوات الاستراتيجية وإنجاز اهداف المنظمة وديمومتها.

ويعرف بأنه النشاطات والتصرفات التي تجري ممارستها لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ بواسطة الموازنات والبرامج والاجراءات (Samuel & Peter,1997). كذلك هو الدالّة لمجموعة من العوامل كالهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ والموارد البشرية والثقافة التنظيمية (ابو قحف،2011: 320). وهي ايضا محصلة الانشطة التي تهدف الى تنفيذ الاستراتيجية فعليا من خلال الدور التوجيهي المهم لقيادة المنظمة وعمليات التغير المدعومة بالثقافة التنظيمية واشراك العاملين (Macmillan & Tampoe,2000). في الوقت الذي اشار اليها (Wheelen & Hunger,2012) على انها عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والموازنات والاجراءات اللازمة.

وأشار (الحسيني، 2000:198) الى التنفيذ الاستراتيجي بانه ايصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة، وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق اهداف المنظمة، ويدخل ضمن هذا الاطار كل من التركيب التنظيمي، ونظم تخطيط وتخصيص الموارد، والقيادة الادارية، ونظم الافراد والحوافز، ونظم المعلومات الادارية، ونظم الرقابة وتقويم الاداء الاستراتيجي.

ان عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع اجزاء المنظمة من اعلى المستويات التنظيمية الى الادنى. وقد اوضح (Thompson & Martin, 2010) بان عملية التنفيذ الاستراتيجي ترتبط بالموارد المادية والبشرية وبنظم المعلومات وادارة التغيير، لذا فإنها ذات صلة بالإجابة على التساؤلات الاتية:

1. مدى تناسب الهيكل التنظيمي مع عمل المنظمة ؟
2. مدى ادارة موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية ؟
3. كيفية ادارة التغيير الاستراتيجي وما يستلزمه من تغيرات ثقافية وسلوكية ؟

وفي الوقت الذي تصاغ الاستراتيجية من قبل المستويات القيادية غير أن المشاركة في تنفيذها تشمل جميع العاملين على المستويات كافة اذ ان ذلك يعدّ من العوامل المهمة لنجاح التنفيذ، فكلما آمن عدد اكبر بأهداف الخطة وتبنوا عملية التنفيذ قلت مقاومة

التغيير وتقلصت سلبيات التنفيذ بالتوازي مع ارتفاع مستوى التمسك بالاستراتيجية وما يرتبط بها من نشاطات تنفيذية (Wheelen & Hunger, 2012).

من جهته يؤكد (David,2011) ان تنفيذ الاستراتيجية عملية تطبيقية تركز على الكفاءة التشغيلية وتتطلب مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص والتنسيق بين عدد كبير وواسع من العاملين والمديرين، فيما تركز الصياغة الاستراتيجية على بلوغ الفاعلية وهي عملية فكرية تتطلب قدرا كبيرا من التحليل والحدس وتستلزم التنسيق بين عدد محدود من المديرين.

وفي ما يتعلق بالعقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ الاستراتيجي فمن ابرزها الآتي: (Wheelen & Hunger, 2012)

- بروز اشكالات ومعضلات غير متوقعة
- عدم الوضوح الكافي للمهام الحيوية المناطة بالتنفيذ
- عدم دقة وكفاءة منظومة المعلومات ولاسيما في تفعيل الرقابة والتغذية الراجعة
- انخفاض مستوى تدريب العاملين
- افتقار المديرين للمهارات القيادية اللازمة
- ضعف التنسيق

وهذه الاشكالات تشير الى معضلات يتطلب تجاوزها وحلها بشكل تآزري من قبل جميع العاملين بجميع المستويات لاسيما على مستوى الادارة العليا التي يتطلب منها تهيئة ودعم مناخات الثقافة التنظيمية التي تتناغم وتدعم الثقافة التنظيمية فضلا عن المنظومة المعلوماتية والمعرفية الداعمة للتحليل وتقدير الموقف ودعم التطبيق وتنسيق الاجراءات الوظيفية والتشغيلية والرقابية بشكل تفاعلي ومستمر. كما تتوقف عمليات التنفيذ الاستراتيجي على القدرة على ارساء التواؤم والتكيف بين الموارد البشرية والمالية والمادية من جهة و المتغيرات البيئية من جهة مقابلة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها فقد أوضح (الحسيني، 2000) مبدأ التكامل والترابط بينهما بوصفهما عمليتين مستمرتين، اذ انه أشار الى ان هنالك مدخلين لدراسة هذه العلاقة، الاول يقوم على الانفصال بين مرحلتي الصياغة والتنفيذ ولهما استقلاليتهما وحدودهما، والثاني يقوم على التكامل بينهما وتداخل نشاطاتهما ومن غير حدود فاصلة بين هاتين العمليتين.

فقد يحدث اضطراب في احدى العمليتين او كليهما وهو ما يتسبب بآثار غير مرضية للمنظمة وأهدافها. الجدول (1-1) اذ ان التقاء التنفيذ الجيد والصياغة الجيدة يعني النجاح، وعكس ذلك أي التنفيذ الضعيف مع الصياغة الضعيفة فأنه يؤدي الى الاخفاق او الفشل، فيما يفضي التنفيذ الجيد والصياغة الضعيفة او السيئة الى المغامرة، أما التنفيذ الضعيف او السيء مع الصياغة الجيدة فأنه يتسبب بالمشاكل للمنظمة. وهو ما يؤكد مبدأ التكامل والترابط العضوي بين المرحلتين وأهمية سلامة كل منهما من الخلل والضعف لغرض النجاح وتجاوز المشاكل.

الجدول (1-1) مصفوفة العلاقة بين الصياغة والتنفيذ الاستراتيجيين

التنفيذ الاستراتيجي			
	جيد	١ نجاح	٣ مغامرة
	ضعيف	٢ مشاكل	٤ إخفاق
		جيدة	ضعيفة
		الصياغة الاستراتيجية	

Source: Certo,& Peter 1990 (Strategic Management)McGraw-Hill, New York, P:119

المهام والأدوات اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي:

يختلف الكتّاب في تحديد عدد وطبيعة المهام اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي لكن هناك اتفاق واسع على ثماني مهام تطرق اليها وأوجزها (Thompson & Strickland, 2003) كأدوات وسبل ذات اهمية حيوية لعملية التنفيذ يتوجب مراعاتها والاهتمام بها من قبل جميع المديرين والعاملين في المنظمة، وهي كالآتي:

1. تخصيص الموارد والقدرات والمقدرات اللازمة لعملية البناء والتنفيذ الناجح
2. وضع الموازنات لتوجيه الموارد نحو النشاطات المهمة لتكوين القيمة

3. تعيين الاجراءات والسياسات التي تسهم في مساندة التنفيذ الناجح
4. اقرار الممارسات اللازمة لتعزيز عملية التحسين المستمر لأنشطة سلسلة القيمة
5. استكمال منظومة المعلومات والاتصال والادارة الالكترونية الضرورية للتشغيل ونجاح الأداء الاستراتيجي
6. تحقيق الارتباط بين نظم المكافآت والحوافز وبين انجاز الاهداف والتنفيذ الناجح
7. تأكيد وضمان توفير بيئة عمل وثقافة تنظيمية يسهمان في دعم وتسهيل التنفيذ الاستراتيجي
8. توجيه وإدارة عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال الانشطة القيادية الكفء

عناصر ومحددات التنفيذ الاستراتيجي:

تعدّ عناصر التنفيذ الاستراتيجي من ابرز المحددات اللازمة لدفع هذه العملية بصورة ديناميكية ووضعها على سكة النجاح والصواب، غير انها الاخرى ينظر اليها الكتاب من زوايا متباينة لكنها متقاربة فمنهم من تناولها بالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وادارة التغيير. ومنهم مثل (Certo & Peter,1995)من تناولها كالآتي:

1. البناء الهيكلي التنظيمي
2. تخصيص الموارد بشكل متوازن للنشاطات التنفيذية المختلفة
3. نظم الحوافز والمكافآت الملائمة
4. النظم الفعالة والمتطورة للمعلومات
5. الثقافة التنظيمية المشجعة والساندة للعمل

وفيما يتعلق بمتطلبات التنفيذ الاستراتيجي الناجح فقد اشار (الحسيني، 2000: 201) الى انه يتمثل في الآتي:

- وضوح في المسؤوليات الخاصة بتحقيق نتائج ناجحة لإدارة التغيير الاستراتيجي وتوزيع هذه المسؤوليات
- ان يكون عدد الاستراتيجيات والتغيرات المطلوبة فيها محدودة قدر الامكان لكي يتسنى للإدارة العليا السيطرة على عمليات التنفيذ
- تحديد وتخطيط الاعمال الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات والمسؤوليات المتعلقة بها
- تحديد نقاط قياس مستوى تقدم تنفيذ الاستراتيجية بوضوح

- تحديد مقاييس الاداء وآليات الرقابة والسيطرة المناسبة.

كذلك يؤكد (Jauch & Glueck , 1988) بأن الخطوة الاولى والمنطقية في تحديد متطلبات التنفيذ الاستراتيجي تبدأ بتخطيط وتخصيص الموارد لوحدات الاعمال، ومن ثم العمل على تحديد المتطلبات الاخرى لهذه العملية.

والمقصود بالموارد هنا الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية، حيث ان نظام تخصيصها يشكل قوة للمنظمة تتمثل بسلسلة من القرارات الادارية محققة التفاعل مع السوق، كما ان تحويل الموارد لاسيما المالية يحدد قدرة المنظمة في الاستجابة للبيئة وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها.

مداخل ونماذج التنفيذ الاستراتيجي:

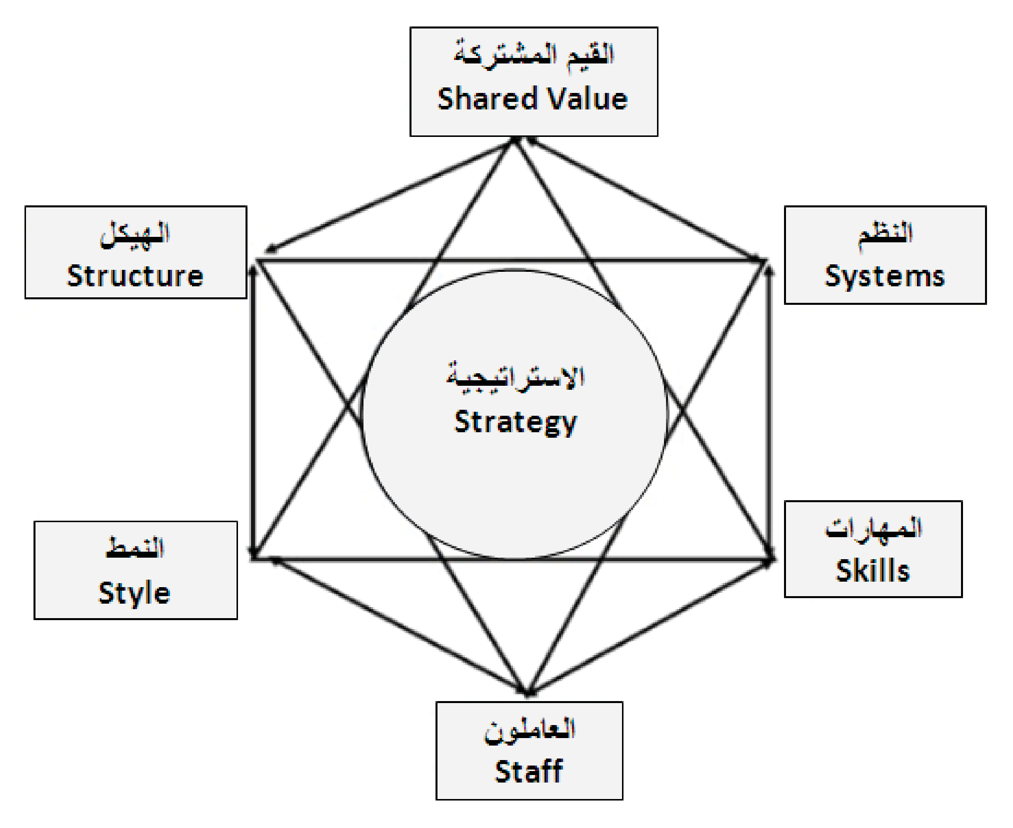
هنالك مداخل و نماذج Models عديدة للتنفيذ الاستراتيجي تبيّن اهم المداخل والمقاربات التي تناولت أبعاده وأدواته وعناصره التنظيمية وعلاقاتها مع بعضها ومع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ولعل من ابرز هذه النماذج وأكثرها شهرة إنموذج ماكنزي Mckinsey ويطلق عليه S7 في إشارة الى أبعاده السبعة الحرجة لتطبيق الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تفعيل القدرة التنظيمية، الشكل (1-1) وهي:

1. الاستراتيجية Strategy: خطة او مسار من الممارسات Course of actions التي تقود مع مرور الوقت ومن خلال تخصيص الموارد النادرة Scarce Resources الى تحقيق الاهداف المرسومة.
2. القيم المشتركة Shared Value: القيم والمعتقدات والقواعد السلوكية للعاملين وتتجسد عادة في ثقافة المنظمة ذات الطابع المميز
3. النظم Systems: قواعد وأسس العمل المرشدة المستخدمة من قبل العاملين لإنجاز اعمالهم، ومنها نظم المعلومات، ونظم الانتاج والعمليات، ونظم قياس الاداء والتقويم، ونظم الرقابة.
4. الهيكل Structure: التوزيع الرسمي Formal Distribution للسلطة والمسؤولية والمساءلة Accountability والمهام والعلاقات التنظيمية في المنظمة، ويمثّل عادة من خلال الخارطة التنظيمية Organizational Chart
5. النمط Style: كيفية التصرف التنظيمي للإدارة العليا

6. العـاملون Staff: كـل العـاملين في المنظمـة بمختلـف صـنوفهم، ومـن الضروري رعايتهم والاهتمام بهـم وتشـخيص خـبراتهم ومعـارفهم التـي توظـف في التنفيـذ الفعـال للاستراتيجية

7. المهـارات Skills: وتشـير الى القابليـات الاســاسية والمتميـزة للأفـراد العـاملين في المنظمة والضرورية لتوليد القيمة المضافة.

اذ أكد الانموذج من خلال هـذه الابعـاد S7 المتـآزرة والنظـر اليهـا ككـل متفاعـل ينـوء بتطبيقه مجموع العاملين ذوي المهارات العالية والمعبئين بقيم ثقافيـة تنظيميـة مشـتركة تشكل هوية المنظمة التي تعتمد في حراكها الديناميكي وفاعليتها على النظم المعلوماتيـة، وتقويم الاداء، والحوافز،والمنظومة الرقابية وغيرها. وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمـي فانـه يتمثل من خلال الخارطة التنظيمية ويعبّر عن التوزيع الرسمي للصـلاحيات والمسـؤوليات وعلاقات الاقسام والوحدات في المنظمة، وهناك اجماع على ان الهيكل يتبـع الاسـتراتيجية بنيويا Structural في خياراتها وتوجهاتها وعملياتهـا وأهـدافها الاساسـية اذ كـيفما تكـون الاستراتجية يكون الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذها والمطواع لمقصدها وتلبية رسالتها.

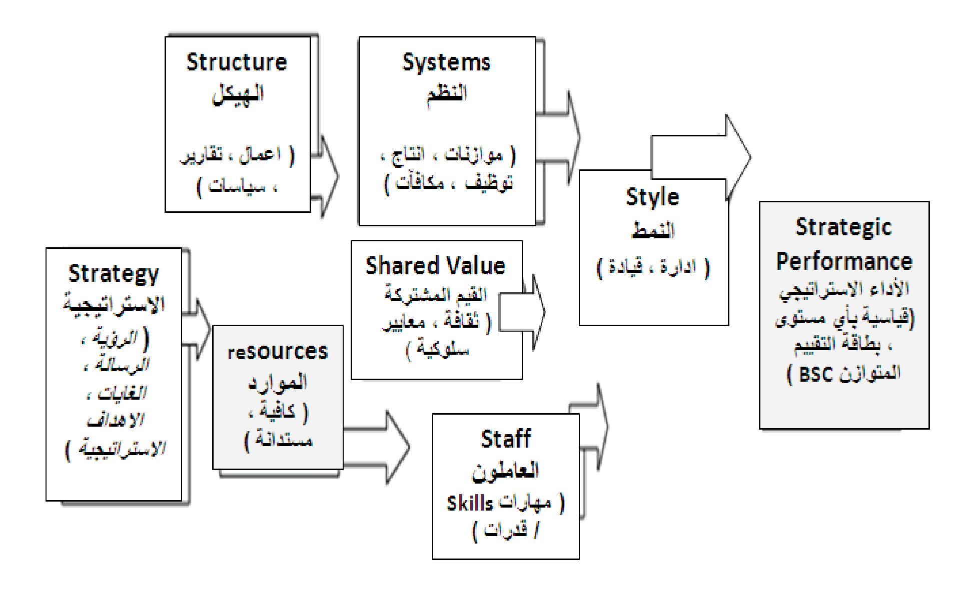


الشكل (1-1) إنموذج مكنزي S7 للتنفيذ الاستراتيجي

Source: Pascale R.T & Athos A.G. ,1983 (The Art of Japanese Management) Penguin

<u>إنموذج (S8 Higgins):</u>

يـتلخص إنمـوذج (Higgins,2005) بإضـافة بعـد ثـامن S8 هـو الأداء الاسـتراتيجي Strategic Performance، كما في الشكل (1-2) اذ اشار الى عمليـة رصـف Alignment الابعاد السبعة التقليدية في إنموذج S7 وتوظيف الموارد resources الكافيـة وتفعليهـا في سياق تآزري فانه يؤدي الى انتـاج اداء اسـتراتيجي يمكـن تقيـيم مسـتويات تحقيقـه مـن خلال بطاقة التقييم المتوازن BSC على افضل وجه ومن شأنه النجـاح في انجـاز وتطبيـق التنفيذ الاستراتيجي.



الشكل (1-2) إنموذج S8 البعد الثامن في التنفيذ الاستراتيجي

Source: Higgins, J. 2005 (The Eight `S` of Successful Strategy Execution, Journal of change Management ,(1),3-13.

<u>إنموذج (Macmillan & Tampoe):</u>

تناول إنموذج (Macmillan & Tampoe,2000) عملية التنفيذ الاستراتيجي على وفق مدخل يؤكد على منظور التغير ودلالاته الحاسمة في عملية التنفيذ وهو ما يمنح المنظمة دفقا متجددا من الحيوية يقود الى التغيير الاستراتيجي الذي يوكل الى قيادة تحويلية مبدعة قادرة على ايجاد الحلول وتجاوز العقبات وتتصف بالموثوقية وتعدد القدرات والادوار وذات امكانية كبيرة على الحث والتفاعل مع العاملين. وتركز هذه القيادة التحويلية على الاهتمام بالعاملين كما تركز على الزبائن والموردين وعلى الاهتمام بالمخرجات.

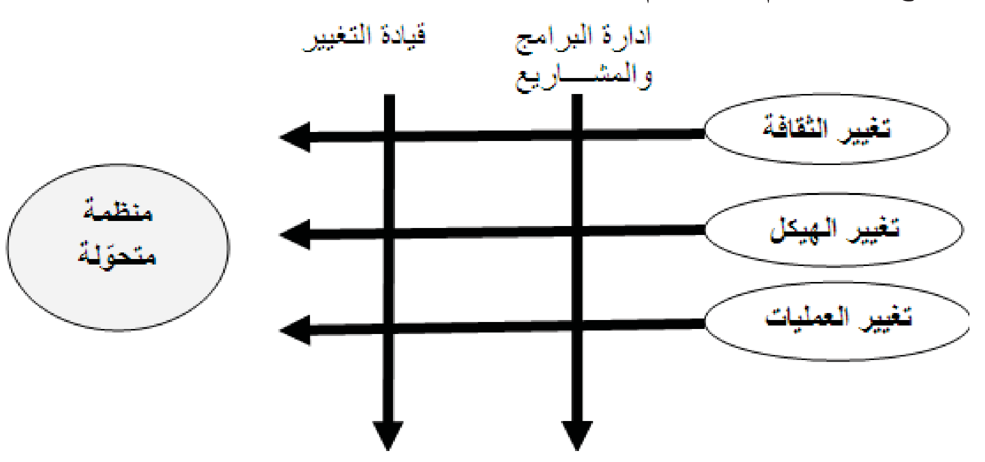
يؤكد المدخل على الاهمية القصوى للتنفيذ الاستراتيجي وأنه لا قيمة لفكرة الصياغة من غير تنفيذها، فاذا كان التنفيذ ضعيفا فان جميع العناصر الاخرى للادارة الاستراتيجية تصبح مضيعة للوقت والجهد Waste of Time and Effort.

ويرتكز المدخل وكما في الشكل (1-3) على ثلاثة عناوين Headings هي (Macmillan & Tampoe, 2000:190):

1. تغيير الانظمة والعمليات: تبيّن كيفية أداء العمل، وأن هناك حاجة الى اجراء تغييرات اساسية على العمليات لتفعيل قدرة المنظمة على تلبية توقعات الزبائن

2. تغيير الثقافة: يتضمن العمل على اشاعة مناخات ثقافية تتماشى وتواكب التغيرات الجديدة التي ترتبط بالتنفيذ والعمليات والممارسات الجديدة وإقناع العاملين بها ليتسنى لقيادة التنفيذ الاستراتيجي شق الطريق بيسر وإزاحة مقاومة التغيير والعقليات المحافظة بغية استكمال نجاح التنفيذ والتغيير المطلوب.

3. تغيير الهيكل التنظيمي: وهو يحدد نمط الاتصالات والمسؤولية، اذ ان العاملين يتأثرون كثيرا حينما يتغير الهيكل التنظيمي فلربما يطالهم ذلك التغيير او يزيحهم عن مواقعهم، كما ان التغييرات الهيكلية يمكن ان تزيح قواعد الصلاحية او القوة حيث تزول القديمة وتتكون جديدة. وبالترادف مع اعادة توزيع العاملين والصلاحيات فان شبكة الاعمال التي تديم علاقات العمل يمكن ان تتعطل متسببة للعاملين مشاعر العزلة والانزعاج بسبب عدم استفادتهم كثيرا من العلاقات المتكونة.



الشكل (1-3) انموذج عمليات التنفيذ الاستراتيجي

(Macmillan & Tampoe)

Source: Macmillan & Tampoe , 2000 (Strategic Management)Oxford university press, New York, P: 190

مدخل (Thompson & Strickland):

يركز هذا المدخل على بعدين كمفاتيح للتنفيذ الفعّال للاستراتيجية هما (Thompson & Strickland, 2003:461):

1. القيادة: تأخذ القيادة دورا حاسما للمضي قدما في تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح وفعالية، ولذلك تترتب على القائد الاستراتيجي خمسة ادوار قيادية للدفع بتنفيذ استراتيجية ناجحة وهذه الادوار هي الدراية بكل ما يحدث ومراقبة التقدم عن قرب والتعرف على العقبات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية. وتعزيز الثقافة وروح العمل الجماعي. والاستمرار في جعل المنظمة متجاوبة مع الظروف المستجدة والطارئة ومع ما يستجد من فرص وافكار ابتكارية، وممارسة القيادة الاخلاقية والاصرار على ان تدير المنظمة شؤونها كنموذج لما يتوجب ان يكون عليه اي موظف في الشركة. وكذلك الدفع بإجراءات تصحيحية لتحسين تنفيذ الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي العام

2. ثقافة المنظمة: اذ ان بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستراتيجية وتساندها، وتقوم بخلق مناخ عمل وروح جماعية مؤسسية تهدف الى تحقيق الوفاء بأهداف الأداء كما انها تصبح جزء لا يتجزأ من جهودها الدائمة لتحقيق النجاح، وتنبع ثقافة الشركة من القيم والمعتقدات التي تعززها الادارة العليا فضلا عن الفلسفة الكامنة وراء السياسات الاساسية والتقاليد الراسخة التي تحافظ عليها المنظمة كما تهتم الثقافة بجو العمل وبالاسلوب الذي تتبعه في اداء الاعمال والمهام.

مدخل (David,2011) لنجاح التنفيذ الاستراتيجي:

يؤكد مدخل David, F.R. ان الصياغة الاستراتيجية لا تضمن نجاح التنفيذ الاستراتيجي، وبالرغم من عدم امكانية فكاك الترابط بينهما غير ان هناك اختلافا في خصائصهما، بكلمة واحدة ان التنفيذ الاستراتيجي يعني " التغيير " وهناك اتفاق واسع بأن العمل الحقيقي يبدأ بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية " The real work begins after strategies are formulated." ويحتاج الى تآزر جميع المديرين والعاملين بلا استثناء وبذل اقصى الجهود في هذا الاتجاه.

ان القضايا التنظيمية تقوم بدور مركزي في تنفيذ الاستراتيجية ويتطلب ذلك الآتي (David, 2011:275):

- مطابقة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية

Matching Organizational structure with Strategy

- ربط الأداء والمكافآت بالاستراتيجيات
Linking performance and pay to strategies
- خلق المناخ التنظيمي المؤدي الى التغيير
Creating an organizational climate conductive to change
- ادارة العلاقات السياسية Managing political relationships
- ابداع الثقافة الداعمة للاستراتيجية
Creating a strategy-supportive culture
- تبنّي نظم العمليات / الانتاج
Adapting production /operations processes
- ادارة الموارد البشرية Managing human resources
- تأسيس اهداف سنوية Establishing annual objectives
- ابتكار السياسات Devising policies
- تخصيص الموارد Allocating resources
- ادارة مقاومة التغيير Managing resistance to change

كما اكد David, F.R. على اعادة الهندسة Reengineering التي تعتمد بشكل اساس على اللامركزية ومشاركة المعلومات مشيرا الى انها تركز على توظيف و استخدام تقنية المعلومات I.T. لكسر الحواجز الوظيفية بغية ارساء نظام العمل المعتمد على نظم العمليات والمنتجات اكثر من الجوانب الوظيفية (David,2011:263).

مدخل (Sadler,P.) للتنفيذ الاستراتيجي:

اكدت عملية نجاح التنفيذ الاستراتيجي استنادا الى مدخل Sadler, P. التركيز ايضا على محورية التغيير وتكثيف جهود التعاون والمثابرة من قبل جميع العاملين، فضلا عن اهمية اعادة الهيكلة بما يتماشى مع الاستراتيجية. وقد اورد المدخل بعض تقنيات التنفيذ الاكثر شيوعا ومنها (Sadler,2003: 340):

- الاتصال المباشر بالعاملين والتفاعل مع آرائهم وتبادل وجهات النظر
- المبادرة القيادية وتقديم المثل الاعلى في العمل
- اجراء التغييرات الهيكلية اللازمة.
- الاهتمام بالاتصالات المكتوبة والنشرات التي توضح ابعاد عملية التغيير

- ادارة الموارد البشرية وتكثيف الاهتمام برعاية العاملين وبتقييم الأداء وتعديل نظم المكافآت والاجور.
- مواجهة مقاومة التغيير والعمل على تخفيضه وانهائه

وفي السياق ذاته أكد Sadler على التحوّل من هيكل وظيفي Functional Structure مثقل بالمستويات والشعب الادارية الى هيكل قائم على المنتجات Products، مع الاتجاه نحو الهياكل المفلطحة لتحطيم الصوامع الوظيفية وتقريب مركز اتخاذ القرار من القاعدة العريضة للهرم التنظيمي ومع نقاط التماس مع الزبائن، فضلا عن تكوين فرق عمل مستقلة متعددة المهارات.

خلاصة الفصل

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الاساسية والاكثر صعوبة في الادارة الاستراتيجية التي تنتهي او تترافق عادة بالرقابة والتغذية المعلوماتية الراجعة ومن خلالها يمكن لإدارة المنظمة اجراء التقويم المستمر على الاجراءات والبرامج والموازنات والانشطة التشغيلية وإجراء التصويبات الضرورية. تجرى عملية التنفيذ الاستراتيجي بتحويل السياسات والتخطيط والخيار الاستراتيجي الى تصرفات فعلية وإجراءات تطبيقية من خلال تطوير البرامج والموازنات والاجراءات التشغيلية، لذلك فالتنفيذ جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية و يتكامل مع اطارها الكلي. ويعرف بأنه النشاطات والتصرفات التي تجري ممارستها لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ بواسطة الموازنات والبرامج والاجراءات. كذلك هو الدالّة لمجموعة من العوامل كالهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ والموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

ان عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع اجزاء المنظمة من اعلى المستويات التنظيمية الى الادنى. اذ انها عملية تطبيقية تركز على الكفاءة التشغيلية وتتطلب مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص والتنسيق بين عدد كبير وواسع من العاملين والمديرين، فيما تركز الصياغة الاستراتيجية على بلوغ الفاعلية وهي عملية فكرية تتطلب قدرا كبيرا من التحليل والحدس وتستلزم التنسيق بين عدد محدود من المديرين.

الخطـوة الاولى والمنطقيـة في تحديـد متطلبـات التنفيـذ الاسـتراتيجي تبـدأ بتخطـيط وتخصيص الموارد لوحدات الاعمال، ومن ثم العمل على تحديد المتطلبـات الاخـرى لهـذه العملية.

والمقصود بالموارد هنا الموارد المالية، والطبيعية، والبشريـة، حيـث ان نظـام تخصيصـها يشكل قوة للمنظمة تتمثل بسلسلة من القرارات الادارية محققـة التفاعـل مـع السـوق، كما ان تحويل الموارد لاسيما الماليـة يحـدد قـدرة المنظمـة في الاسـتجابة للبيئـة وتحقيـق استراتيجياتها وأهدافها.

هنالـك مـداخل و نمـاذج Models عديـدة للتنفيـذ الاسـتراتيجي تبـيّن اهـم المـداخل والمقاربات التي تناولت أبعاده وأدواته وعنـاصره التنظيميـة وعلاقاتهـا مـع بعضـها ومـع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ولعل من ابرز هذه النماذج وأكثرهـا شـهرة إنمـوذج مـاكنزي Mckinsey ويطلـق عليـه S7 في إشـارة الى أبعـاده السـبعة الحرجـة لتطبيـق الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تفعيل القدرة التنظيمية.

ومن النماذج الاخرى إنموذج (Macmillan & Tampoe) الذي تناول عمليـة التنفيـذ الاستراتيجي عـلى وفـق مـدخل يؤكـد عـلى منظـور التغيـير ودلالاتـه الحاسـمة في عمليـة التنفيذ لمنح المنظمة دفقا متجددا من الحيوية يقود الى التغيير الاسـتراتيجي الـذي يوكـل الى قيادة تحويلية مبدعة قادرة على ايجاد الحلول وتجـاوز العقبـات وتتصـف بالموثوقيـة وتعدد القدرات والادوار وذات امكانية كبيرة على الحث والتفاعل مع العاملين.

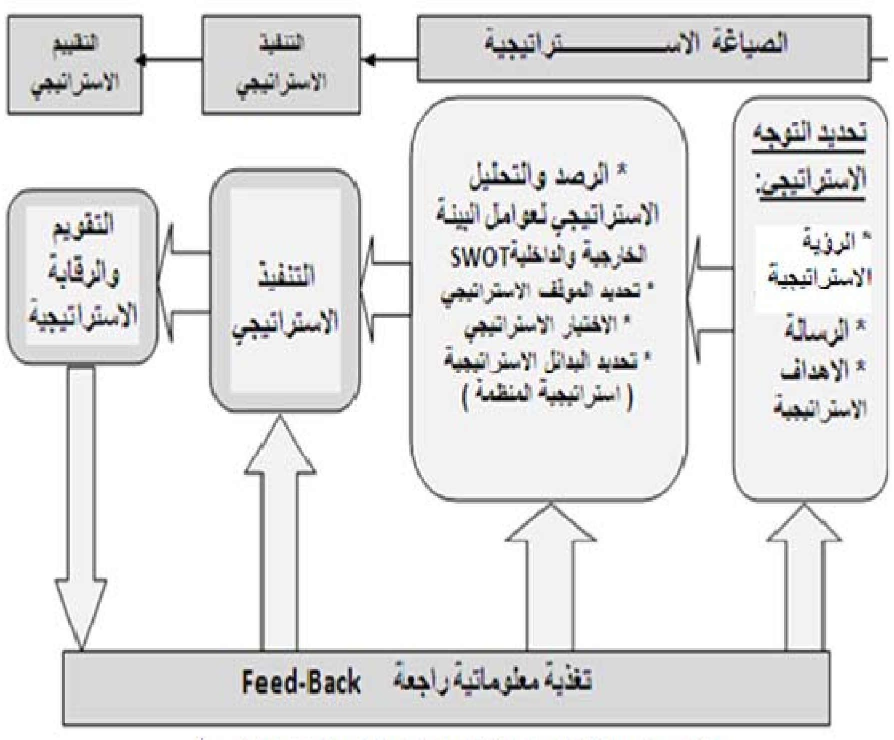
وفي ما يتعلق بمدخل David, F.R فانه يؤكد على ان الصـياغة الاسـتراتيجية لا تضـمن نجاح التنفيذ الاستراتيجي، وبالرغم من عدم امكانية فكاك الـترابط بيـنهما غـير ان هنـاك اختلافا في خصائصهما، بكلمـة واحـدة ان التنفيـذ الاسـتراتيجي يعنـي " التغيـير " وهنـاك اتفاق واسع بأن العمل الحقيقي يبدأ بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية.

الفصل التاسع

الرقابة الاستراتيجية

Strategic Control

- مفهوم الرقابة الاستراتيجية
- اهمية الرقابة الاستراتيجية
- آليات رقابية
- المستويات الرقابية
- خطوات الرقابة الاستراتيجية
- المدخل التقليدي للرقابة الاستراتيجية
- المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية
- المدخل النقدي للرقابة الاستراتيجية
- الادوات الرقابية
- تقييم الاستراتيجية وقياس الأداء
- تقييم الاستراتيجية
- مدخل المميزات الوصفية
- المشاكل والعقبات المعوّقة للرقابة الاستراتيجية



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل التاسع

الرقابة الاستراتيجية Strategic Control

> **إن امكننا التعرف على وضعنا الحالي وكيف وصلنا اليه ، فربما نتمكن من تحديد الوضع الذي سوف ننطلق اليه ، وأيضا اجراء التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب اذا كانت النتائج غير مقبولة نتيجة للمسار الذي نسير فيه .**
>
> **Abraham Lincoln**

هناك من يشير الى الرقابة الاستراتيجية على انها المرحلة الاخيرة من مراحل وخطوات العملية الاستراتيجية اذ تأتي بعد مرحلة التنفيذ، لكن هناك من يقول بأنها تقع ضمن مرحلة التنفيذ ولا يمكن فصلها عنها حيث تتابع حركتها ونشاطاتها وتقيم النتائج والاداء بهدف تصويب مسارها وتجاوز الاخفاقات وتحسين العمليات وتحقيق النجاح بالكفاءة والفاعلية.

غير ان هناك اتجاها حديثا يعدّها مواكبة وموازية لجميع الخطوات لاسيما مرحلة التنفيذ التي تستقي منها المعلومات Feed Back F.B وتتبادلها بشكل تفاعلي و بإطار شامل، وهو ما ينقل العملية الرقابية الى مستوى نوعي اكثر ارتقاء وشمولية ليلتقي مع مفهوم المراجعة والتدقيق الاستراتيجي الذي سنتناوله في فصل قادم.

مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يقصد بالرقابة الاستراتيجية متابعة وتحليل حركة المنظمة ومسارها وبيئتها الداخلية والخارجية وخططها وسياساتها وعملياتها وإجراءاتها وبرامجها ودالّة أدائها ومخرجاتها بهدف التكيّف وتحسين العمل وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

فقد أشار (الحسيني، 2000: 219) الى ان المقصود بها ذلك النظام الذي يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق اهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام اكبر.

وهي كذلك عملية التأكد من ان المنظمة قد انجزت ما خطط له بمقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف المنشودة ومن ثم حصول التغذية العكسية بعد تقييم النتائج وتحديد التصحيحات اللازمة (Wheelen & Hunger, 2004)

وتعرف ايضا بأنها مدى امكانية المنظمة على تحقيق استراتيجيتها بنجاح وإنجاز غاياتها وأهدافها وإجراء التقويم والتعديلات اللازمة على اساس الخطط (Wright et al, 1998).

وهي ايضا عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفوءة وفعّالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والاهداف الاستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية (ياسين، 1998: 182) يضيف بأن الرقابة تعمل على منع اي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الادارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الانجاز في مختلف مراكز العمل والانتاج في المنظمة.

كذلك هي عملية التأكد من ان الاستراتيجية الموضوعة موضع التنفيذ قد ساهمت في بلوغ رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (السعد والغالبي 1999).

ويشير (السلمي، 1995) الى ان الرقابة جهد منظم لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم انظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة، وتحديد الانحرافات لاتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد قد استخدمت بصورة كفوءة وبطريقة فعالة لإنجاز الاهداف المشتركة.

اهمية الرقابة الاستراتيجية:

بواسطة الرقابة تتحقق الادارة من ان المنظمة تمضي نحو تحقيق الاهداف وأن سير العمل والتطبيق منتظمان، والنتائج مرضية والتوجيه فعّال. ومن ناحية المبدأ فأن اهميتها و الغرض منها يتمثل في:

- التأكد من دقة التوجه نحو الاهداف وسلامة مسار المنظمة
- تشخيص المشكلات والعقبات والمخاطر التي تواجه التنفيذ
- تحسين اتخاذ القرارات وترشيدها

- تقييم فاعلية الاهداف وصلاحيتها والعمل على تصويبها وإجراء التعديلات اللازمة
- تقييم كفاءة وتصرف المديرين في المستويات كافة
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز ادارة التغيير
- التحقق من انسجام النظم والاجهزة والادوات الادارية وسيرها بشكل متناغم في اتجاه الهدف
- اليقظة ازاء المخاطر والمشكلات قبل وقوعها واتخاذ الاجراءات الوقائية والعلاجية اللازمة
- التأكد من تطبيق القواعد والمعايير والبرامج المقررة
- التأكد من السير في اطار السياسات المالية المخططة
- دعم تطبيق الادوات والنظم الادارية الحديثة وتقنية المعلومات والاتصال IT

ان التغيّر سمة ملازمة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية الامر الذي ينعكس على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT. ويشير (Wright et al, 1998) الى ان عملية الرقابة الاستراتيجية تواكب الفعاليات الادارية فهي اداة مشخّصة لمواضع الفشل والاخفاق واجراء التصويب اللازم لنجاح مجمل النظم الادارية فهي عملية تفاعلية - تكاملية مع البيئة الخارجية والداخلية ومع رسالة وأهداف المنظمة، وكذلك مع صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ونتائج الاداء المنظمي.

ويتمكن نظام الرقابة الفعال من نشر الموارد في اماكن استخداماتها الاكثر كفاءة وتوزيع خبرة او مهارة الادارة في ارجاء المنظمة وتوليد معلومات شاملة عن فعاليات الوحدات الثانوية (الدوري 2003: 434)

آليات رقابية:

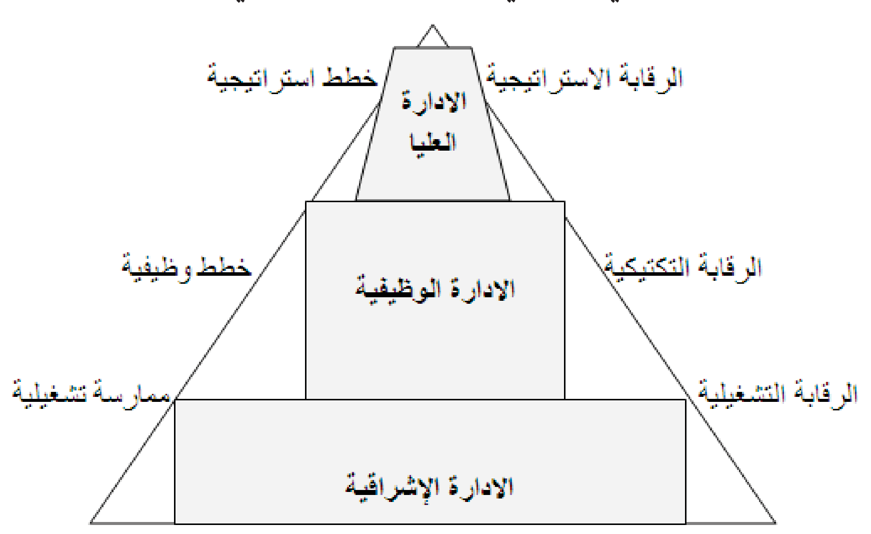
هناك تساؤلات مهمة لابد من اثارتها من قبل الادارة العليا سعيا للحصول على اجابات للمساعدة في التقييم و تأسيس آليات رقابية (السالم، 2005: 246) وهي:

1. هل نستطيع التعرف على الاستراتيجية من التطبيق وهل تم ايضاحها قولا وعملا؟
2. هل مازالت نقاط القوة الخاصة بالمنظمة تحتفظ بقوتها ؟
3. هل اضيفت نقاط قوة اخرى ؟ واذا تمت ففي اي المجالات ؟

4. هل مازالت نقاط الضعف على حالها، ام ازدادت ام قلت ؟
5. هل تعتبر الاستراتيجية مناسبة لقيم المديرين وتطلعاتهم ؟
6. هل توفر الاستراتيجية حافزا واضحا مناسبا لمستوى المسؤولية الاجتماعية المتوقع للمنظمة ؟
7. هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة ؟
8. هل توجد الان فرص جديدة ؟ وما هي ؟
9. هل مازالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها ؟
10. هل يعتبر مستوى الخطر الذي اختير طبقا للاستراتيجية ممثلا من الناحية الاقتصادية والانسانية ؟

المستويات الرقابية:

تصنف المستويات الرقابية على وفق المستويات التنظيمية الى ثلاث مراتب هي الرقابة الاستراتيجية على مستوى الادارة العليا التي تتضمن صياغة الخطط الاستراتيجية الكلية التي تشمل في اطارها جميع المستويات من الاعلى الى الادنى مرورا بالمستوى الاداري الوظيفي، والرقابة الوظيفية على المستوى الاداري التكتيكي والاقسام الوظيفية، والرقابة التشغيلية على المستوى الاشرافي التنفيذي المباشر للعمليات، كما في الشكل (9-1)

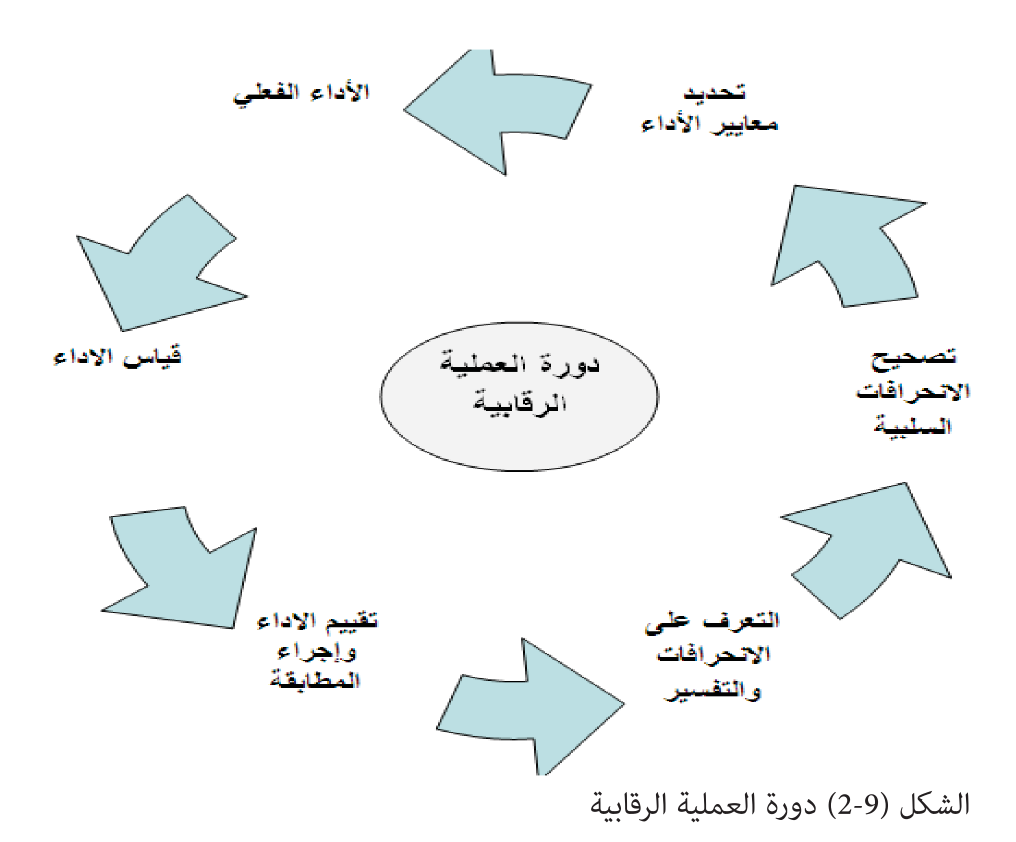


الشكل (9-1) المستويات الرقابية

خطوات الرقابة الاستراتيجية:

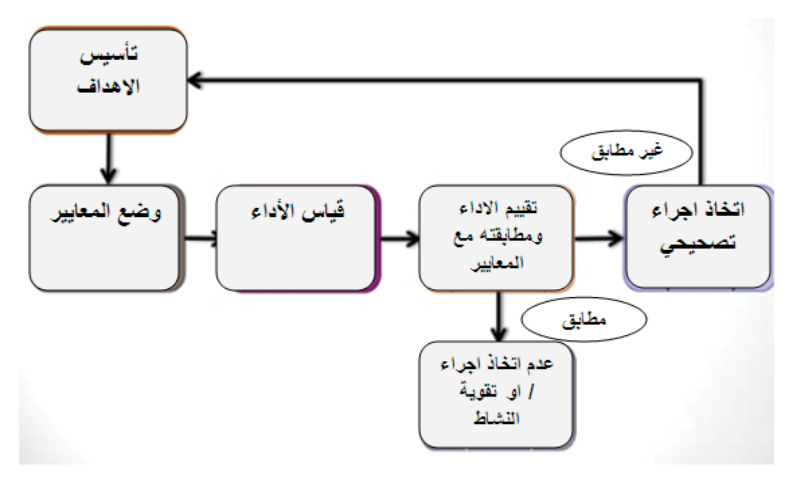
تتضمن دورة العمليـة الرقابيـة، الشـكل (9-2) وبغـض النظـر عـمّا تراقبـه الخطـوات المتسلسلة الآتية:

1. تحديـد معـايير الأداء Performance Standards: ويجـري مسـبقا تحديـد المقاييس المستخدمة لقياس النتائج وعادة تكون كمية بالأرقام في ما يتعلق بالأداء المـادي والمالي، وهناك مقاييس نوعية حديثة تتعلق بالجوانب غـير الملموسـة المعرفيـة الابداعيـة وما الى ذلك.
2. قياس الأداء Performance Measuring: اجراء قياسات الاداء المنجز وتدوينها.
3. تقيـيم الأداء Performance Evaluating: مطابقـة مسـتويات الاداء ومقارنتهـا مع المعايير المحددة مسبقا.
4. التعرّف على الانحرافات Identify Deviations: تحديـد مـديات الانحـراف عـن المعدلات المخططة والمعايير الموضوعة سواء أكانت سلبية تحت المعـدل أم ايجابيـة فـوق المعدل لغرض الحكـم عليهـا وتوظيـف هـذه المعلومـات في تفسـير درجـة تقـدم العمـل والانجاز او العكس أي نقاط الخلل والقصور، فضـلا عـن امكانيـة التنبـؤ والتوقـع بوقـوع الاشكالات والازمات قبل وقوعها لتداركها.
5. تصحيح الانحرافات Deviations Correcting: وتعد خطوة ذات اهمية خاصـة واساسية في العملية الرقابية، وتتمثل في تحليل الانحرافـات ومعرفـة اسـباب قصـور الاداء واتخاذ الاجراءات المناسبة ومعالجة الاخطاء.



الشكل (9-2) دورة العملية الرقابية

وتختلف اساليب وآليات الرقابة الاستراتيجية من منظمة الى اخرى ومن حالة ظرفية الى حالة اخرى، غير ان إنموذج الرقابة والتقويم الاستراتيجي يتضمن عادة، الشكل (9-3) مراحل مهمة وخطوات اساسية ابتداءا بتأسيس الاهداف الاستراتيجية، فوضع المعايير، فقياس الأداء الفعلي، فتقييم الاداء ومطابقته بالمقارنة مع المعايير، فإن كان غير مطابق تتخذ الاجراءات التصحيحية والتصويبات اللازمة، وإن كان مطابقا فلا تتخذ اجراءات او ربما تعزّز وتقوى النشاطات والعمليات ذات الصلة.



الشكل (9-3) إنموذج الرقابة والتقويم الاستراتيجي

ويشير (ياسين، 1998: 186) الى ان تصميم اي نظام للرقابة الاستراتيجية يتطلب تأسيس آلية في العمل وتكامل حي بين ثلاثة انظمة فرعية هي:

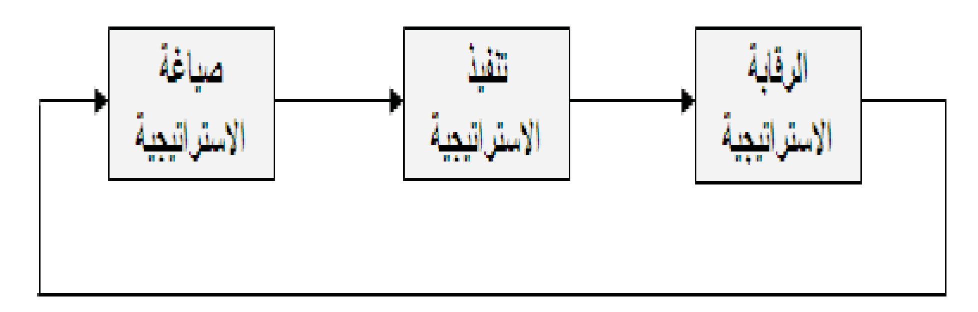
1. نظام المعلومات الموجود في المنظمة القادرة على تزويد الادارة بالمعلومات الموثوقة والدقيقة والضرورية في الوقت والحجم والشكل المناسب.
2. الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية
3. الثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والادوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز

وتعدّ التغذية العكسية F.B. المبكرة عن الاوضاع والمشاكل والتأكيد على معلومات الرقابة وجهوزيتها من المبادئ الاساسية للمستلزمات الرقابية في نظر (1996 Bennett)، وأشار (Wheelen & Hunger, 2004) الى اهمية شمولية نظام الرقابة للمديين القريب والبعيد مع مراعاة عامل الزمن لكي يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حينها، وركز(Harrison & John,1997) على ضرورة تكامل المعلومات من كل المستويات واجزاء المنظمة، فيما ركز (غراب،1995)على معايير ومقاييس الاداء في نواحيه المختلفة كمتطلبات مهمة لها، وأكد (الدوري 2005) على ان الاداء المنظمي الذي يؤخذ بنظر الاعتبار في نظام الرقابة الاستراتيجي يكون بأربعة جوانب حيوية هي المالية والزبون والعمل الداخلي والابداع، اما التطور السريع في

تقنيات المعلومات I.T فقد جعل التحسينات المستمرة لأنظمة الرقابة امرا ممكنا من خلال القدرة على التزود بالتقارير بالوقت المناسب وللأشخاص المناسبين.

المدخل التقليدي للرقابة الاستراتيجية:

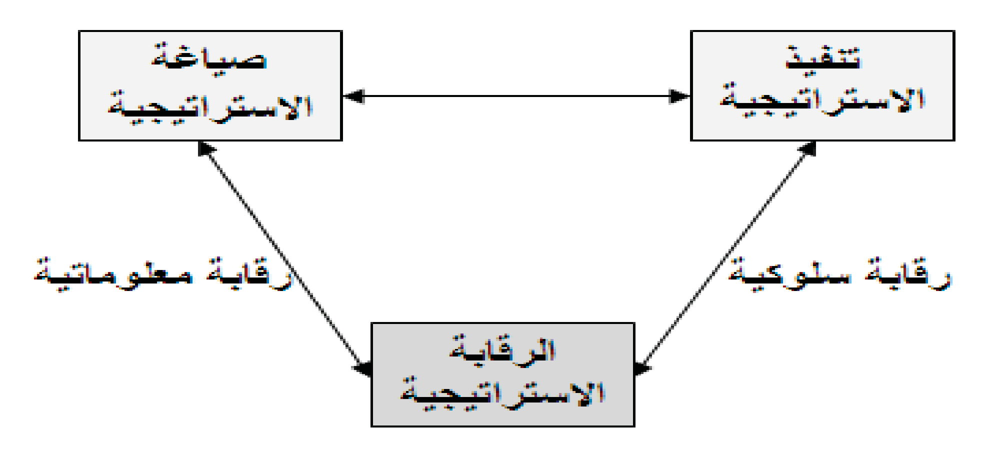
ان المدخل التقليدي للرقابة الاستراتيجية تسلسلي Sequentialحيث: (1) تصاغ الاستراتيجيات وتقوم الادارة العليا بوضع الاهداف (2) تنفذ الاستراتيجيات (3) يقاس الاداء طبقا للأهداف المقررة مسبقا، الشكل (9-3) وتعتمد الرقابة على انشوطة التغذية الراجعة F.B من قياس الاداء الى الصياغة الاستراتيجية فتأخذ هذه العملية وقتا طويلا ربما تستغرق اكتمال الدورة التخطيطية السنوية للشركة ويطلق على هذه المنظومة الرقابية "حلقة التعلم ذي الاتجاه الأحادي Single-Loop Learning " (Dess et al, 2007: 319)



الشكل (9-3) المدخل التقليدي للرقابة الاستراتيجية

المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية:

يتسم المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية بتكيف منظومته مع البيئة الداخلية والخارجية وامكانية التنبؤ بالمتغيرات وكونه جزءا مكملا للرقابة الاستراتيجية، اذ ان العلاقات بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة هي تفاعلية بشكل عال Highly interactive كما في الشكل (9-4) (Dess et al, 2007: 320)



الشكل (9-4) المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية

وتهتم الرقابة المعلوماتية فيما اذا كانت المنظمة " تعمل الاشياء الصحيحة doing the right things " اما الرقابة السلوكية من جانب آخر فانها تتساءل فيما اذا كانت المنظمة " تعمل الاشياء بصورة صحيحة doing things right " في تنفيذ الاستراتيجية. ان الرقابة المعلوماتية والرقابة السلوكية ضروريتان لنجاح الرقابة الاستراتيجية. حيث ان رقابة المعلومات تتعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية، غير ان السؤال المهم هو هل ان اهداف المنظمة واستراتيجيتها مازالت تتلاءم مع السياق البيئي الحالي ؟ وهو ما يتطلب من المديرين فحص ومراقبة عوامل البيئة الخارجية العامة وبيئة الصناعة، اذ ان العوامل البيئية في تغير دائم وهو يتطلب المراقبة المستمرة، وهنا يكمن الفرق الجوهري بين الرقابة التقليدية والرقابة المعاصرة، ففي الرقابة التقليدية يعد فهم الهدف المفترض اول خطوة في عملية الصياغة في حين مدخل الرقابة المعاصرة فان الرقابة المعلوماتية هي منظومة ديناميكية جارية للتعلم المنظمي ومتجددة تتحدى الافتراضات السكونية، وهي داعمة لاستراتيجية المنظمة من خلال حلقة التعلم ذي الاتجاهين Double – loop Learning حيث يجري بشكل مستمر توجيه ومراجعة افتراضات المنظمة واهدافها واستراتيجيتها، و يعني السرعة في الوقت والاستجابة والمرونة، هذه المنظومة الرقابية المتقدمة هي منظومة تفاعلية و ترتبط بالتغيير التقني وبأذواق الزبائن المتحوّلة وبالمنافسة العالية في بيئة الصناعة. ان انظمة الرقابة المعلوماتية لابد ان تتضمن اربع خصائص لكي تكون فعالة وكالاتي (Ibid: 321):

1. التركيز على التغيير المستمر للمعلومات

2. يجي ان تكون المعلومات مهمة وحيوية ويجري الاهتمام بها في كل مستويات المنظمة

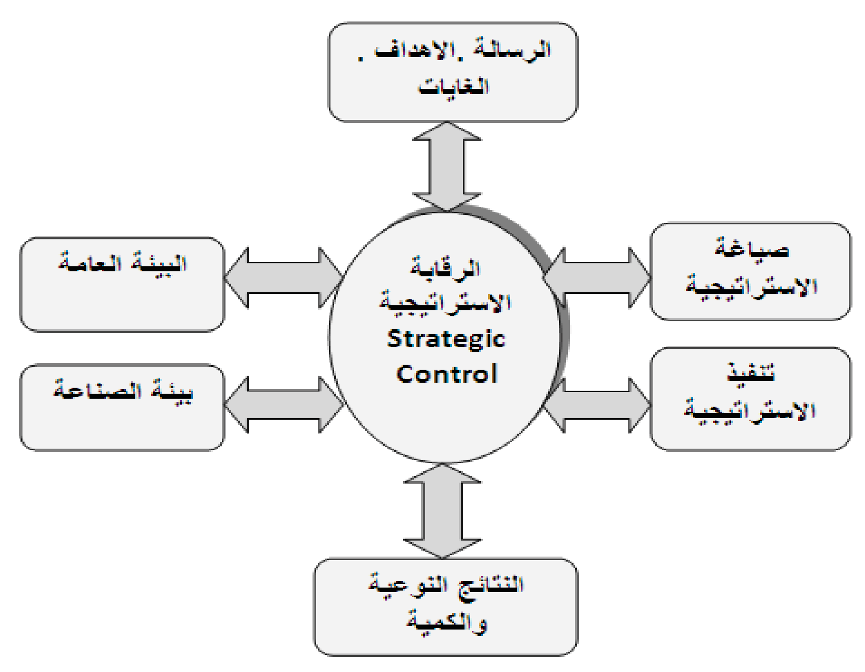
3. تجرى مناقشة وتفسير المعلومات التي يولدها النظام الرقابي جيدا من قبل العاملين

4. النظام الرقابي المعاصر هو المفتاح المحفز Key catalyst للمناقشات ذات العلاقة بالبيانات والافتراضات وخطط العمل

المدخل النقدي Critique Approach للرقابة الاستراتيجية:

لتجاوز سلبيات المدخل الرقابي التقليدي اشار (ياسين 1998:183) الى تطوير مداخل حديثة في الرقابة الاستراتيجية من اهمها المدخل النقدي Critique Approach الذي يعتمد نظام التغذية الامامية Feed Forward Systemبهدف ربط النظام بعمليات الادارة الاستراتيجية بشكل تفاعلي من خلال السيطرة على المقدمات المنطقية Premises او التنبؤات الضرورية لعملية التخطيط واجراء الفحص النظامي المستمر للتأكد من صحة المقدمات في مرحلتي الصياغة والتنفيذ.

ان الرقابة الاستراتيجية آلية فعالة للتوجيه والارشاد وتصويب مسار اعمال الانظمة الادارية من خلال مكانتها التي تتوسط التفاعلات والتأثيرات، كما في الشكل (9-5) المتبادلة بين المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية لاسيما عمليات المنظمة وبذلك يمكن للإدارة العليا في ضوء التحليل البيئي من الاستشراف المستقبلي وتخمين الاتجاهات البيئية المتوقعة من فرص وتهديدات وعدم الركون الى صورة الوضع الحالية والماضية والتوقف عندها (Wright et al, 1998:245)



الشكل (9-5) الرقابة الاستراتيجية تتوسط التفاعلات والتأثيرات المتبادلة

الادوات الرقابية:

توظف لأغراض الرقابة الاستراتيجية الادوات والوسائل الرقابية المختلفة التي تعتمد الطرق الاحصائية وبحوث العمليات وتحليل النسب والتقارير الخاصة والملاحظات الشخصية وفحص الحساسية وتحليل الكلف المعيارية والموازنات وبطاقة تقييم الاداء المتوازن BSC وغيرها.

ولعل الموازنة السنوية Budget من اهم الادوات الرقابية المستخدمة في ذلك بشكل تقليدي اذ انها خطة مالية سنوية تقديرية للإيرادات والتخصيصات والنفقات ورأس المال والمخزون والاجور والعاملين والبحوث. وعلى اساس بياناتها المنجزة سنويا تجرى المطابقة والمقارنات والتحليلات اللازمة للتصحيح والتعديل والمعالجة، ولذلك فهي تعد وسيلة تقليدية محددة باطار زمني سنوي لا يعكس المستقبل البعيد في المدى الاستراتيجي. وقد اخذت وسائل الرقابة والمراجعة الحديثة تأخذ دورا متقدما بسبب سعة افقها

المستقبلي وتوجهها الاستراتيجي واستيعابها الادوات المالية والمعطيات الكمية فضلا عن غير الملموسة المعرفية مثل بطاقة التقييم المتوازن Balanced Score Card BSC.

ويمكن اجراء مقارنة اولية بين الرقابة بواسطة الموازنة السنوية والرقابة الاستراتيجية كما في الجدول (9-1).

الجدول (9-1) مقارنة اولية بين الرقابة بواسطة الموازنة السنوية والرقابة الاستراتيجية

الرقابة بواسطة الموازنة السنوية	الرقابة الاستراتيجية
* يمتد مداها الزمني الى سنة واحدة	*يمتد مداها الزمني الى عشر سنوات او أكثر
*مقاييسها كمية مالية	*مقاييسها كمية مالية & نوعية ومعرفية
*تركز على العمليات والنشاطات الداخلية	*تركز على العمليات والنشاطات الداخلية والخارجية
*اجراءاتها التصحيحية تتحقق بعد انتهاء مدة الموازنة المحددة رسميا بسنة	*اجراءاتها التصحيحية تفاعلية مستمرة ومواكبة للعمليات والنشاطات

تقييم الاستراتيجية وقياس الأداء:

ان التعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي للمنظمة يتعلق بقياس الاداء المنظمي ومستويات تحسينه الجارية من خلال مراجعة وتقويم الاستراتيجية وعملياتها وخطواتها، ولابد من تثبيت معايير الاداء الملاءمة، وقياس الاداء ومن ثم تحليله وتحديد الانحرافات لإجراء التصحيحات اللازمة على طريق تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

اذ ان الاداء المنظمي كما اشار (الحسيني، 2000: 231) ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، او فشلها وانكماشها، على وفق اسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ومتطلبات نشاطها، وعلى

ضوء الاهداف طويلة الأمد، وهو يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختبارا فعليا وواقعيا لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد كما انه يوضح ابعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها.

لهذا الغرض اعدت تساؤلات اساسية لعملية تقييم الاداء المنظمي من قبل كبار كتاب الادارة الاستراتيجية ومنهم (Thompson & Strickland, 2003) الذي وجه التساؤلات الآتية:

1. هل تنمو مبيعات المنظمة بشكل سريع ام بطيء ؟ وما يتعلق به من ارتفاع او انخفاض الحصة السوقية ؟
2. هل حافظت المنظمة على زبائنها ؟ وهل نجحت في جذب زبائن جدد ؟
3. هل تزداد ارباح المنظمة ام تنخفض ؟ وكيف تقارن مع ارباح المنظمات المنافسة ؟
4. ما اتجاهات منحنيات العائد على الاستثمار، صافي الارباح، القيمة الاقتصادية المضافة ؟ وكيف تقارن مع اتجاهات منحنيات المنافسين ؟
5. هل تشهد القوة المالية والائتمان المالي للمنظمة تحسنا أم لا ؟
6. هل بالإمكان تطوير معايير الاداء الداخلية ؟
7. ما وجهات نظر اصحاب المصالح تجاه المنظمة ؟ ولاسيما على اساس اسعار الاسهم والقيمة التي يحصلون عليها وعند مقارنتها مع الاسعار والقيمة التي يحصل عليها اصحاب المصالح في المنظمات المنافسة
8. ما سمعة المنظمة لدى الزبائن، وما هي آراؤهم وانطباعاتهم عنها ؟
9. هل تقوم المنظمة بإدخال التطويرات المستمرة والابتكارات على منتجاتها وتقنياتها وعلى جودتها ووقت التسليم والاسعار التنافسية ؟ وهل تعدّ قادة لهذه الشؤون ؟

وبالتأكيد وكأي عملية تقييمية لابد من نظام محدد وآلية يسيرة لأجراء عملية التقييم بنجاح وهو ما يتطلب ايضا تثبيت معايير مناسبة في ضوء حجم المنظمة وهيكلها وطبيعة نشاطها وادائها واهدافها اذ ان هناك نوعين من المعايير هي المعايير الكمية المالية والمعايير النوعية غير المالية. وتجرى عملية التقييم بإشراف مباشر من الرئيس التنفيذي الاعلى CEO وبمساعدة ودعم كادر من الاستشاريين المتخصصين والخبراء الماليين.

ويحصل الاخفاق وعدم النجاح في تحقيق مستويات الاداء المستهدفة لأسباب عديدة اهمها اشكالات تتعلق بالكفاءة Efficiency اي عدم عمل الاشياء بصورة صحيحة، او بسبب اشكالات تتعلق بالفاعلية Effectiveness اي عدم عمل الاشياء الصحيحة. حيث ان الكفاءة تتضمن ما يتصل بميكانزم العمل Mechanism وآلياته وبالتقنيات المستخدمة والاساليب والمهارات الموظفة فيه. فيما تتضمن الفاعلية الاهداف التشغيلية والوظيفية والاستراتيجية وطبيعة العمل ومضامينه النوعية ومستوياته الكمية وابعاده البيئية.

تقييم الاستراتيجية:

هنالك عدة مداخل لتقييم استراتيجية المنظمة وادائها الكلي ولعل من ابرزها الآتي:

اولا - المدخل المالي: مدخل تقليدي كمي يعبر عن العوائد والارباح والموقف المالي للمنظمة، ومن أهم المعطيات الآتي:

- العائد على الاستثمار Return on Investment ROI بقسمة المدخولات لصافية على اجمالي الموجودات
- ربحية السهم Earnings Per Share EPS بقسمة المدخولات لصافية على عدد الاسهم
- العائد على حق الملكية Return on Equity بقسمة المدخولات الصافية على حق الملكية
- منحنى معدل نمو المبيعات خلال المدة السابقة
- منحنى الحصة السوقية
- مقارنة الاداء المنظمي نسبة الى اداء ابرز المنافسين
- نسب النشاط: النسب التي تقيس مستويات فاعلية المنظمة في استثمار الموارد
- نسب الديون: النسب التي تقيس مستوى مشاركة اصحاب الاسهم في هيكل التمويل مقارنة مع مشاركة المقرضين المالية

ثانيا - مدخل تقييم اصحاب المصالح: من الطبيعي اهتمام كل فئة من اصحاب المصالح بعناصر تقييمية معينة ذات صلة بنشاطات الاعمال وبالمصالح الحيوية للفئة ذات الصلة وبمستوى اداء معين وبدرجة النجاح في تحقيق الاهداف. كما في الجدول (9-2).

الجدول (9-2) مدخل تقييم اصحاب المصالح

اصحاب المصالح Stakeholders	المعايير في الأمد القصير Short range Standards	المعايير في الأمد البعيد Long range Standards
الزبائن Customers	*المبيعات (القيمة والكمية) *الزبائن الجدد *عدد الاحتياجات الجديدة التي جرى تلبيتها او التي سعت المنظمة الى تلبيتها	*نمو المبيعات *معدل دوران الزبائن *القدرة على السيطرة على الاسعار
المموّلون Financiers	*ربحية السهم الواحد *سعر السهم في السوق *عدد قوائم شراء اسهم الشركة *العائد على الملكية	*القدرة على اقناع المتعاملين الاساسيين في سوق الاوراق المالية(البورصة) باستراتيجية النمو في العائد على الملكية
العاملون Workers	*الانتاجية * عدد الشكاوي *عدد المقترحات	*عدد الترقيات الداخلية *معدل دوران العمل
الموّردون Suppliers	*تكلفة المواد الاولية *وقت التسليم *المخزون *توافر المواد الاولية	*معدل النمو في تكاليف المواد الاولية *معدل النمو في المخزون *الافكار الجديدة من قبل الموّردين

Source: Wheelen & Hunger, 2004(Strategic Management) Pearson, New York

مدخل المميزات الوصفية:

يمكـن اسـتخدام مـدخل المميـزات الوصـفية بتحديـد خصـائص المـنظمات الناجحـة ومقارنتها بخصائص المنظمة ولعل من اكثر التوصيفات قبولا في مجال الادارة الاسـتراتيجية التوصـيف الـذي حـدد ثمانيـة خصـائص مشـتركة لأفضـل الشركـات وفي غضـون سـنتين وباستخدام استمارات الاسـتبيان والمقـابلات ومصـادر المعلومـات المختلفـة جـرى فحـص

خصائص 36 شركة من اكثر الشركات نجاحا في الولايات المتحدة الامريكية من عينة تتكون من 75 شركة تعمل في صناعة واحدة وفي ضوء معايير مختلفة للإنجاز.

خصائص الشركات موضوع المقارنة لأغراض تقييم الوضع الحالي للمنظمة هي (ياسين، 1998: 190):

1. نزعة نحو الفعل: ادارة المنظمة هو الفعل والمبادرة، ان معيار كل اجراء عملي هو " افعل، تثبّت، حاول "

2. القرب من الزبون: تتعلم المنظمات المتجددة من الناس الذي تخدمهم في الوقت الذي تقدم خدمات ذات نوعية فريدة وموثوقة

3. الاستقلالية والابداع: المنظمات المتجددة تولد وتنشئ اعدادا من القادة والمبدعين من التنظيم للعمل كخلية نحل

4. الانتاجية من خلال الافراد: ان افضل الاصول من منظور المنظمات المتجددة هي الاصول البشرية التي تملكها المنظمة والتي تستثمرها استثمارا امثل

5. التمسك بقيم وثقافة المنظمة: قيم وثقافة المنظمة لها تأثير بعيد يتجاوز الانجازات والموارد الاقتصادية والتكنولوجية الى بنية الهيكل التنظيمي وانشطة التجديد والابداع والاستثمار الافضل للوقت.

6. ضبط الترابط والتنويع والحذر: تبدي المنظمات المتجددة اهتماما استثنائيا في تحقيق معدلات عالية من النمو عن طريق التنويع المترابط انطلاقا من مبدأ عدم الدخول الى مجال جديد من انشطة الاعمال من دون معرفة عميقة بكيفية ادارة وتوجيه هذا النشاط

7. نخبة من الاداريين وشكل تنظيمي بسيط: الاشكال التنظيمية والانظمة الموجودة حاليا في المنظمات المتجددة بسيطة بصورة ممتازة مستوى الادارة العليا يضم نخبة من الاداريين المحنكين لا يزيد عددهم عن (100) شخص يديرون شركات كبرى بقيمة عدة مليارات من الدولارات.

8. الحرية المتوازنة مع الرقابة المحكمة: المنظمات المتجددة والرائدة تجمع ما بين المركزية واللامركزية وتمتاز الى حد كبير بدفع السلطات (التفويض) نحو الاسفل، وباتجاه فرق تطوير المنتج في التنظيم على وجه الخصوص.

المشاكل والعقبات المعوّقة للرقابة الاستراتيجية:

مـن ابـرز المشـاكل التـي تواجـه عمليـة الرقابـة الاسـتراتيجية عـدم وضـوح الاهـداف والافتقـار الى المعـايير الكميـة Quantitative Standards اللازمـة للقيـاس الامـر الـذي ينعكس على هشاشة عملية قياس وتقييم الاداء وتشوّش احكام صناع القرار وتحولهم الى الاحكام الشخصية والتقـديرات الذاتيـة التـي تـؤدي الى تعقيـد المشـكلة و تفـاقم الخلـل الرقابي على كل المستويات التشغيلية والوظيفية والاستراتيجية، ويؤدي الى ضبابية الموقف وتراكم الاخطاء وتوسّع الثغرات وتدهور الاداء الاستراتيجي.

كـذلك مـن المشـاكل المهمـة ضـعف منظومـة المعلومـات وتقنيـة الاتصـال I.T.C في المنظمة والذي يؤدي الى تخلّفها وجمودها وبطيء استجابات اداراتهـا وقراراتهـا وافتقـاد القدرة على التنسيق والتفاعل وتناقـل البيانـات والتقـارير وتـدفق الرسـائل بـين الاقسـام ووحدات الاعمال، ومن ثم الاخفاق في المتابعة والرصد والتشخيص، وبالتالي شلل المنظمـة ونظمها الفرعية و عزلة ادارتها العليا وعدم القدرة على التحليل السليم مع تراجع عمليـة التقويم وتصحيح المسار، كـما يـؤدي الى الفشـل في اختيـار البـدائل الاسـتراتيجية واتخـاذ القرار الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

الرقابة الاستراتيجية على انها المرحلة الاخيرة من مراحل وخطوات العملية الاستراتيجية اذ تأتي بعد مرحلة التنفيذ، لكن هناك من يقول بأنها تقع ضمن مرحلة التنفيذ ولا يمكـن فصلها عنها حيث تتابع حركتها ونشاطاتها وتقيم النتائج والاداء بهـدف تصـويب مسـارها وتجاوز الاخفاقات وتحسين العمليـات وتحقيـق النجـاح بالكفـاءة والفاعليـة. ان الرقابـة جهد منظم لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم انظمـة معلوماتيـة للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة، وتحديد الانحرافـات لاتخـاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد قد استخدمت بصـورة كفـوءة وبطريقـة فعالة. وتعمل الرقابة عـلى منـع اي فشـل في تطبيـق الخطـط والاسـتراتيجيات وفي نفـس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويـد الادارات والعـاملين بـأدوات مناسـبة لمراقبـة الانجاز في مختلف مراكز العمل والانتاج في المنظمة

وبواسطة الرقابة تتحقق الادارة من ان المنظمة تمضي نحو تحقيق الاهداف وأن سير العمل والتطبيق منتظمان، والنتائج مرضية والتوجيه فعّال.ان عملية الرقابة الاستراتيجية تواكب الفعاليات الادارية فهي اداة مشخّصة لمواضع الفشل والاخفاق واجراء التصويب اللازم لنجاح مجمل النظم الادارية فهي عملية تفاعلية - تكاملية مع البيئة الخارجية والداخلية ومع رسالة وأهداف المنظمة، وكذلك مع صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ونتائج الاداء المنظمي.

تصنف المستويات الرقابية على وفق المستويات التنظيمية الى ثلاث مراتب هي الرقابة الاستراتيجية على مستوى الادارة العليا التي تتضمن صياغة الخطط الاستراتيجية الكلية التي تشمل في اطارها جميع المستويات من الاعلى الى الادنى مرورا بالمستوى الاداري الوظيفي، والرقابة الوظيفية على المستوى الاداري التكتيكي والاقسام الوظيفية، والرقابة التشغيلية على المستوى الاشرافي التنفيذي المباشر للعمليات. وتختلف اساليب وآليات الرقابة الاستراتيجية من منظمة الى اخرى ومن حالة ظرفية الى حالة اخرى، غير ان إنموذج الرقابة والتقويم الاستراتيجي يتضمن عادة مراحل مهمة وخطوات اساسية ابتداءا بتأسيس الاهداف الاستراتيجية، فوضع المعايير، فقياس الأداء الفعلي، فتقييم الاداء ومطابقته بالمقارنة مع المعايير، فإن كان غير مطابق تتخذ الاجراءات التصحيحية والتصويبات اللازمة، وإن كان مطابقا فلا تتخذ اجراءات او ربما تعزّز وتقوى النشاطات والعمليات ذات الصلة.

وتعدّ التغذية العكسية F.B. المبكرة عن الاوضاع والمشاكل والتأكيد على معلومات الرقابة وجهوزيتها من المبادئ الاساسية للمستلزمات الرقابية فضلا عن اهمية شمولية نظام الرقابة للمديين القريب والبعيد مع مراعاة عامل الزمن لكي يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حينها، ومن المستلزمات الرقابية ايضا ضرورة تكامل المعلومات من كل المستويات واجزاء المنظمة. وتعدّ الموازنة السنوية Budget من اهم الادوات الرقابية المستخدمة في الانموذج التقليدي للرقابة الاستراتيجية اذ انها خطة مالية سنوية تقديرية للإيرادات والتخصيصات والنفقات ورأس المال والمخزون والاجور والعاملين والبحوث، وعلى اساس بياناتها المنجزة سنويا تجرى المطابقة والمقارنات والتحليلات اللازمة للتصحيح والتعديل والمعالجة، ولذلك فهي تعد وسيلة محددة باطار زمني سنوي لا يعكس المستقبل البعيد في المدى الاستراتيجي. فيما اخذت وسائل الرقابة والمراجعة الحديثة تأخذ

دورا متقدما بسبب سعة افقها المستقبلي وتوجهها الاستراتيجي واستيعابها الادوات المالية والمعطيـات الكميـة فضـلا عـن غـير الملموسـة المعرفيـة مثـل بطاقـة التقيـيم المتـوازن Balanced Score Card BSC.

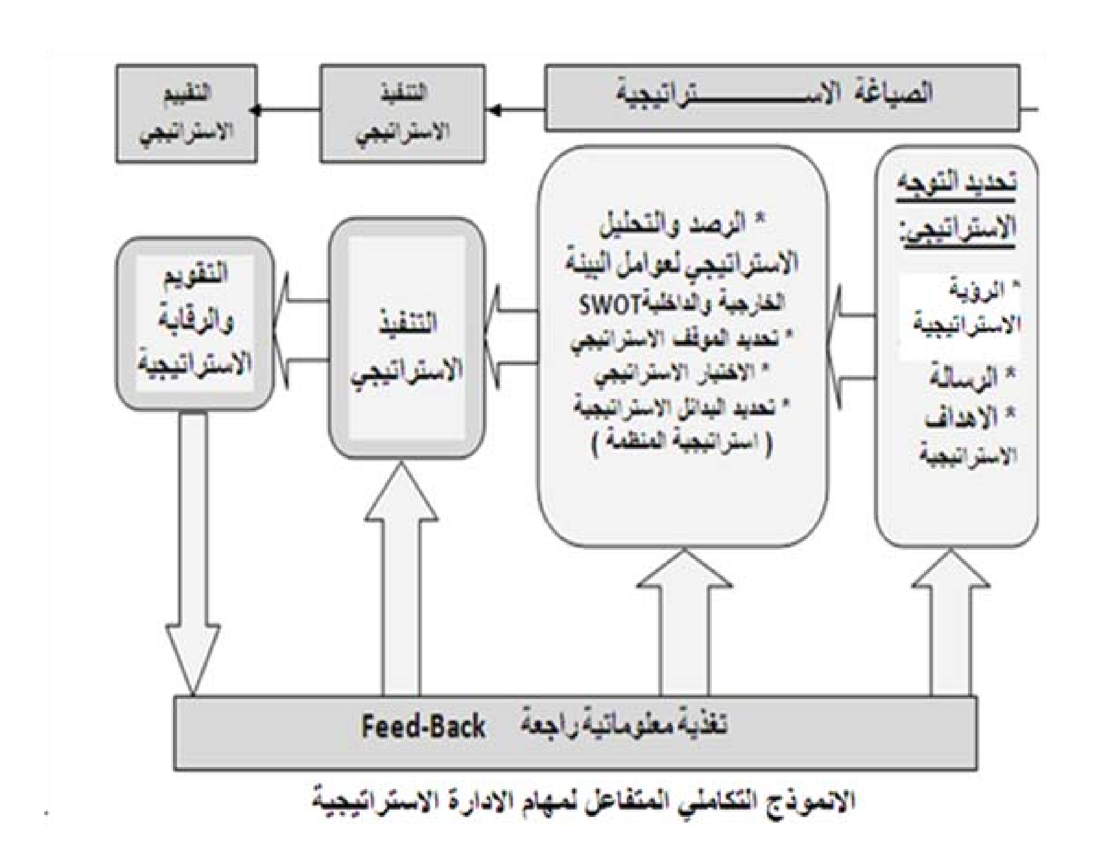
ومن ابـرز المشـاكل التـي تواجـه عمليـة الرقابـة الاسـتراتيجية عـدم وضـوح الاهـداف والافتقـار الى المعـايير الكميـة Quantitative Standards اللازمـة للقيـاس الامـر الـذي ينعكس على هشاشة عملية قياس وتقييم الاداء وتشوّش احكام صناع القرار وتحولهم الى الاحكام الشخصية والتقـديرات الذاتيـة التـي تـؤدي الى تعقيـد المشـكلة و تفـاقم الخلـل الرقابي على كل المستويات. كذلك من المشاكل المهمة ضعف منظومـة المعلومـات وتقنيـة الاتصال I.T.C في المنظمة والذي يؤدي الى تخلّفها وجمودها وبطيء اسـتجابات اداراتهـا وقراراتها وافتقاد القدرة على التنسيق والتفاعل وتناقل البيانات والتقارير وتدفق الرسائل بين الاقسام ووحدات الاعمال.

الفصل العاشر

التدقيق الاستراتيجي

strategic Audit

- مفهوم وتعريف التدقيق الاستراتيجي
- تعريف التدقيق الاستراتيجي
- اهمية وميّزات التدقيق الاستراتيجي
- انواع التدقيق الاستراتيجي وعناصره
- مدخل الزخم الاستراتيجي
- اختبارات التدقيق الاستراتيجي
- اسئلة تدقيقية موجهة
- اسئلة اختبار الاتساق
- اسئلة تدقيق الموقف التنافسي والتحليل البيئي الكلي
- نماذج التدقيق الاستراتيجي
- مقاييس وآليات التدقيق الاستراتيجي
- التدقيق الاستراتيجي والتقييم
- تكنيك وآليات عمل التدقيق الاستراتيجي



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل العاشر

التدقيق الاستراتيجي

strategic Audit

مراجعة دائمية لاستراتيجية المنظمة ووظائفها الحيوية
I.M.I

يعدّ التحري جوهر العملية التدقيقية وصولا للحقيقة، وهو أمر ضروري لجميع الفعاليات التنظيمية، لذلك كان التدقيق بصيغه الاولية حاضرا منذ اقدم الحضارات بهدف التعّرف على امكانات التنظيمات البدائية والبسيطة بأشكال حسابية بسيطة تخدم اغراض التأكد والمطابقة.

والقول بأن التدقيق تقويم منظّم لفاعلية المنظمة وسياساتها وإجراءاتها او مقارنة بين الموقف الراهن للمنظمة وأهدافها او عملية مقارنة بين الأداء الحالي مع الاهداف مسألة تحيلنا الى المدخل الرقابي التنظيمي في التأكد من مديات تنفيذ الخطط والوصول للأهداف ومن ثم اجراء تصويب المسار والتصحيحات اللازمة على ضوء المعايير الموضوعة، غير ان التدقيق يتربع على مستوى نوعي متميز عن الوظيفة الرقابية التقليدية اذ انه يتخذ اطارا يتجاوز مطابقة المشروعية بصورها الاعتيادية ويتجاوز المتابعة التنظيمية اللاحقة ليتحول الى افق التحري عن الصدقية وتقويم الحالة من اوسع ابوابها.

فبعد ان كانت العملية الرقابية تعتمد على آلية المقارنات المباشرة بين المنجز و المرسوم من قبل الادارة العليا فإن التراكم المعرفي والنظرة الاستراتيجية الطموحة لم تكتف بهذه الآلية الاولية اليسيرة بسبب تعقّد المنظمات وضخامتها وانفصال اداراتها عن المالكين وايضا لتعقد الظروف البيئية المحيطة وتسارع متغيراتها العامة والخاصة بشكل غير مسبوق في زمن العولمة فضلا عن تداخل الاقتصادات العالمية وعبور الحدود المحلية والاقليمية و إنعكاساتها الأكيدة على نسيج المنظمة وقدراتها وديناميكيتها ومواردها وحراكها في بيئة غامضة المعالم غزيرة المفاجآت.. فإن ذلك دفع بالعملية التدقيقية الى ان تكون عدسة فاحصة وحاضرة للمعاينة بشكل دائم.

لذلك برز التدقيق الاستراتيجي Strategic Audit منظورا رقابيا استراتيجيا مميزا يتسم بالاستيعاب المتكامل للعوامل الحيوية الحرجة والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

على وفق موضوعية المراجعة Review بأسس متناغمة تقويمية واسعة للأداء وللتطورات الاستراتيجية والفاعلية والالتزام التنظيمي بصيغ يقظة تبعد المنظمة عن المخاطر والتهديدات وتهيؤها للمزيد من فرص النجاح.

اطار مفاهيمي:

شهد العقد الاخير من القرن الماضي وما تلاه تقدما جليا في استخدام الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات والتواصل الشبكي I.T.C الذي احدث تطورا اقتصاديا وتكنولوجيا فرض واقعه وديناميكيته الفاعلة على الاعمال والمنظمات والشركات وقد انعكست هذه المتغيرات على المنظومات والعمليات الرقابية الاستراتيجية و تجسدت تلك التطورات من خلال تماس المنظمات مع الاسواق والمجهزين والتفاعل الآني On-Line عبر الانترنيت مع الزبائن واصحاب المصالح لسبر احتياجاتهم وتوجهاتهم وكشف المصالح والموقف المالي، وقد يسّر هذا المستوى النوعي من الدعم التقني المتطور عملية التفاعل والاتصال المعلوماتي الفوري مع المنظومات والاقسام الفرعية و الوظيفية للمنظمة ووحداتها، وهو ما اسهم بشكل نوعي في تحقيق ما اصطلح عليه بالتدقيق الاستراتيجي الذي تجاوز الاطار الاجرائي المالي - الرقابي نحو افق استراتيجي متكامل يستوعب التقييم البيئي الداخلي والخارجي المترابط مع العملية التخطيطية واهدافها الاستراتيجية ومع التزاماتها ومعاييرها الكمية والنوعية بهدف اجراء التشخيص الواقعي للحالة القائمة ووضع الحلول اللازمة بعقلية يقظة.

مفهوم وتعريف التدقيق الاستراتيجي:

قبل الخوض بمفهوم التدقيق الاستراتيجي ودلالاته المترابطة بالاطار الكلي الواسع لابد من التعرّف على مفهوم التدقيق اداريا وماليا لاستجلاء المعاني الواسعة لمفهوم (التدقيق الاستراتيجي) و استبعاد جوانب الغموض.

التدقيق او المراجعة يقابلها بالإنكليزية audit وتعني حسب قاموس اوكسفورد فحص الحسابات او تفتيش رسمي للحالة القائمة للمنظمة وبخاصة السجلات المالية، وتجرى عادة من قبل هيئة مستقلة "Oxford 2006 " كما يعني البحث عن الدقة و التحرّي والفحص بهدف الوصول الى الحقائق الموضوعية بأسلوب دقيق وأمين. ويرجع الاصل

اللغوي لمفردة audition الى الاستماع.. اي استماع المدقّق لأطراف متعددة اثناء اجـرائهم مقابلات وجاهية Face-to-Faceمـع العـاملين لتقـدير جـودة نظـام التـدقيق والمراجعـة الداخلية.

واسـتنادا الى (Business Dictionary,2015:2) فإن التـدقيق يعنـي التقـويم المـنظم لسياسات المنظمة واساليبها واستخدام الموارد والتخطيط الاستراتيجي والتوظيف وتحسين العمل

والمراجعة او " التدقيق " يعني ايضا بمنظار اوسع جمع وتقييم الادلـة عـن المعلومـات لتحديد مدى التوافق مع المعايير المقررة سـلفا والتقرير عـن ذلـك، ويجـب اداء التـدقيق بواسـطة شخص كفء ومسـتقل ": ارينز & لوبك ,2002: 29 "

و لإجراء التدقيق لابد ان تتوافر معلومات بشكل يمكن التحقق منه كـما يجـب تـوافر بعض المعايير Criteria Standards التي يمكن بواسطتها تقييم المعلومـات وتوجـد صـور مختلفة للمعلومات لكن عادة ما يقوم المدقق بمراجعة معلومات يمكن قياسها كميا مثـل القوائم المالية للشركات وصافي الدخل، كما يقوم ايضا بمراجعة معلومات وصفية اكثر مثل مدى الفاعليـة والكفـاءة الانتاجيـة. وتعـرف الادلـة Evidence عـلى انهـا ايـة معلومـات يستخدمها المدقق لتحديد ما اذا كانـت المعلومـات التـي جـرت مراجعتهـا وتـدقيقها قـد عرضت طبقا للمعايير وتأخذ هذه الادلة اشكالا عديـدة مثـل الشـهادة الشـفوية للزبـون والمصادقات من الاطراف الخارجية وملاحظات المدقق، ومن الضروري ان يحصل المراجـع على حجم الادلة الجيدة الكافي لإجراء التدقيق - المراجعة على النحو الملائم.

وهناك توافق واسـع من قبل الكتّاب والباحثين عـلى ان المـدقّق يقـوم بتأديـة وتنفيـذ مجموعة من الخدمات المهنية ومن ابرزها مراجعة العمليـات التشـغيلية وتـدقيق مـدى الاذعـان Compliance وتـدقيق القـوائم الماليـة فضـلا عـن خـدمات التحقـق (المصـدر السابق).

وللوقـوف عـلى المعنـى الاصـطلاحي للتـدقيق يجـدر بنـا عـدم الخلـط بـين المحاسـبة Accounting والتـــدقيق Audit فالمحاســبة تســجيل وتصــنيف وتلخــيص الاحــداث الاقتصادية بشكل منطقي بهدف امداد متخذي القرار بالمعلومات المالية الكمية التـي يمكـن استخدامها في اتخاذ القرارات الاداريـة. فـيما يعنـي التـدقيق مراجعـة البيانـات المحاسـبية و محور اهتمامه تحديد فيما اذا كانت المعلومات المجمّعة بشـكل مناسـب تعكـس الاحـداث

الاقتصادية التي تمت خلال المدة التي جرت فيها الاجراءات المحاسبية، كذلك على المدقق ان يكون خبيرا في جمع وتفسير ادلة التدقيق والمراجعة وتحديد نوع وحجم العناصر التي يجب اختبارها، ويكون تقييم النتائج من قبل المدقق وحده - بشكل مستقل. لذلك يتضح بأن وظيفة المدقق فكرية تقويمية غالبا فيما تطغى القواعد التقنية والتسجيلية Documentary على وظيفة المحاسب "Arens, et al,2005:13 ".

وفي الوقت الذي تركز فيه آلية المراجعة والتدقيق المالية على العمليات المحاسبية وضبط تعاملاتها التي يجريها مدير التدقيق او المراقب الخارجي نهاية كل عام مركزا على النتائج المالية النهائية وهو اهتمام جزئي على مستوى الوظيفة الحسابية بغية تصحيح الاخطاء وتلافي المسؤولية والتبعات القانونية التي تتعلق بها (ثابت، 2001: 176) فإن التدقيق الاداري يأخذ مستوى اشمل وأطارا اوسع ليغطي جميع المستويات والانشطة والانظمة الفرعية للشركة وبيئتها الداخلية ويمتد الى البيئة الخارجية كذلك ليتفحص أداء المنظمة الكلي من خلال الوقوف على مديات الكفاءة والفاعلية.

ان التدقيق الاداري مؤثر جدا في التعرف على فرص التحسين في التعامل بجدية على نحو مترابط مع استراتيجية المنظمة ويمكن ان تحدد الاولويات للمدراء ببيان اي التغييرات لها الاثر الاكبر في الاداء العام للمنظمة، فضلا عن التأكد من الحقائق وضمان التفاعل الايجابي بين الوحدات التنظيمية وتوضيح احتياجات المتعاملين وزيادة فهم احتياجات الزبائن (بني حمدان، و ادريس، 2007: 404).

فقد أشار Messier, et al, 2008 الى مفهوم التدقيق Audit من أنه عملية منظمة للتحرّي والتقييم الموضوعي للدلائل ذات العلاقة بتأكيد النشاطات الاقتصادية والاحداث بغية التأكد من درجة المطابقة بين هذه الدلائل والمعايير Messier, et al,2008: 11.

وقد اصبحت عمليات التدقيق بالمعنى الاداري الواسع اداة فاعلة لتقييم اداء جميع نظم المنظمة الرئيسة إذ هنالك غايتان من عمليات التدقيق الاداري الاولى التأكد من الالتزام Compliance بالمتطلبات او المعايير Criteria، والثانية مدى كفاية المنتجات او الخدمات لتلبية الطلبات، ومن ثم تقييم فاعلية وكفاءة النظام في التواؤم مع المعايير (Rezaee, et al,2001: 150)

ويتلخص تـدقيق الاداء بأنـه بحـث مـنظّم عـن الطرائـق التـي يجـري بهـا تحسـين الكفاءة والفاعليـة بإسـتخدام النقـد البنـاء (Taylor & Glezen , 1997: 711). والمعنـى من النقد البنّـاء هنـا كـما نـرى هـو التعـرّف عـلى نقـاط الضعـف والسـلبيات والمخـاطر وتحليلها وفهمها ومـن ثـم تجاوزهـا في اتجـاه التصـويب و ترصـين نقـاط القـوة وتجنـب المخاطر لتحسـين الاداء واستثمار الفرص.

وبالرغم من هذه الاختلافات بين منهجية عمل التدقيق المالي والتـدقيق الاداري لـلأداء غير ان هناك تكاملا بين كلا النوعين، إذ ما فائـدة التصرفـات الماليـة والمحاسـبية السـليمة بدون التأكد من كفاءة وفاعلية استخدام المـوارد Resources ؟، والعكـس صـحيح ايضـا. ومن اهم مبـاديء تـدقيق الاداء كـما حـددتها المنظمـة الدوليـة لهيئـات التـدقيق العليـا انتوسـاي (INTOSIA ,1998:2) هـي المسـاءلة Accountability والنزاهـة Integrity والموضـوعية والاسـتقلالية Objectivity & Independency واضـافة القيمـة Added Value و الدقة والشمولية Accuracy and comprehensiveness.

ولكن مفهوم التدقيق و إن كان منطلقه اقتصـاديا ماليـا فقـد تطـور في مقتبـل القـرن الحادي والعشرين بفعل عوامل عديدة ابرزهـا امكانيـة بنـاء منظومـة تقنيـة معلوماتيـة فاعلة لمسـاندة العمليـة التقويميـة القياديـة ليأخـذ التـدقيق بعـدا تنظيميـا تشخيصـيا و تحليليا يقظا على وفق منظور استراتيجي شامل يتصف بالاستقلالية والموضوعية في اتخـاذ القرارات من قبل الادارة العليا وقيادة المنظمة وذلك للابتعـاد عـن القـرارات الخاطئـة او الشخصية المتحيزة للقائد الاداري او المدير التنفيذي CEO التي قد تنحـى منحـى كارثيـا ازاء تحقيق الاهداف الحيوية و مسألة البقاء Survival والاستدامة Sustainability.

وقد اقتبس علم الادارة الاستراتيجية فكـرة التـدقيق الاسـتراتيجي مـن علـم المحاسـبة عامة والتدقيق خاصة ليسـخّر في فحص عملية الادارة الاسـتراتيجية ومـا يتخـذ في كنفهـا مـن قـرارات ومـا يصـاغ مـن اسـتراتيجيات وخطـط، بمعنـى آخـر فحـص عـام التصـميم الاسـتراتيجي وإحكام مخارجـه وترابطاتـه وتأثيراتـه.. ويمتـد الامـر ليمخـر رحـاب الرقابـة الاسـتراتيجية وهـي جـزء منهـا مكمـل لهـا ومتفاعـل معهـا وضـابط لآليـات عملياتهـا " الخفاجي،2010:227 "

ان الاداة المستخدمة في تقويم الاستراتيجية يمكن ان تنجز من قبل ثلاث جهات هي المدققون الخارجيون المستقلون، ومدققو الحكومة، والمدققون الداخليون، وتهدف في النهاية الى التحقق من مستوى المطابقة بين ما متحقّق مقارنة بالمعايير وايصال هذه النتائج الى المنظمات ذات العلاقة " David,2011:316 "

ويفترض في المدققين الخارجيين انهم مستقلون عن المنشأة.. فهم المكلفون بضمان دقة المعلومات المالية في المنشأة لحساب المساهمين. ويتضمن ذلك القيام بخطوات اجرائية لرصد حوكمة الشركة " كيم، وآخرون، 2010:57 "

واستنادا الى ويلكنسون فان التدقيق يتضمن القيام بإختبارات للتحقق من صحة الانشطة و الاهداف "Wilkinson , et al,2013:341". فيما أشار ويلين و هنجير الى ان التدقيق يوفر اطارا مفاهيميا لدراسة مهمة المنظمة وأهدافها و استراتيجياتها وسياساتها فضلا عن دراسة المشكلات والحقائق والآراء والحالات " Wheelen & Hunger 2012:428 "

وبالرغم من اهمية مفهوم التدقيق الاستراتيجي وخصب معانيه لكنه كأي مصطلح اداري مهم مايزال يثير نقاشات و جدلا تنظيريا فلسفيا واسعا بين المفكرين والكتاب تعبيرا عن زاوية رؤية كل منهم و خلفياتهم الفكرية والتخصصية، وهو أمر بنّاء يثري الموضوع ويغنيه ويسير به نحو المزيد من التكامل والتأصيل.

فالتدقيق الاستراتيجي Strategic Audit اشمل من التدقيق الاداري منظورا واطارا، ويزوّد بإحاطة واسعة وبتقدير شامل للحالة الاستراتيجية، ولا يصف كيفية صياغة الاهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات استراتيجية وحسب بل ايضا كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والاجراءات والقواعد، لذلك فالتدقيق الاستراتيجي يمكّن المدير من فهم افضل للطرائق التي تتداخل فيها الوظائف المتنوعة والاسلوب الذي تسهم به في تحقيق رسالة المنظمة "Wheelen & Hunger,2012:344 "

ان التدقيق الاستراتيجي حسب جمعية ارسكي الانكليزيةEriskay لتطوير الاعمال هو نقطة البداية المثالية لجميع المشاريع الجديدة، ولأي عمل ومنظمة ترغب في التطوّر والنمو، اذ انه قالب خاص من التحرّي يعتمد اسئلة رئيسة يتم تكييفها لتتناسب مع بؤرة

النشـاط النـوعي للمنظمـة تجـرى مناقشـتها مـع الاعضـاء القيـاديين لفريـق الادارة (Eriskay,2014:2)

ويكتسـب التـدقيق الاسـتراتيجي اهميـة بالغـة بسـبب سـمة التغيّر التـي تتميـز بهـا العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية فهي ليست ثابتة على المدى البعيد ومن ثم فإنها ستؤثر في نقاط القوة والضعف وعلى الفرص والمخاطر وان هذا التغير سيشـمل التوقيـت والاسلوب او الطريقة التي يجري بها " الدوري، 2003: 444 "

إن التدقيق الاسـتراتيجي يجسّـد تكنيكا Technique مترابطا يغطي الجوانب الرئيسـة للإدارة الاستراتيجية ويضعها في اطـار عمـل مسـاند لعمليـة صنع القـرار الاسـتراتيجي ."Wheelen & Hunger 2012:76"

و يعدّ هذا المستوى المتقدم من التدقيق Strategic Audit أداة تحـرّ وتحليـل مكثّـف ومراجعة شاملة معنيّة بالتحقق من استمرارية حيازة المنظمة للموارد الحيوية والقـدرات المميزة لاسـيما الكفايـات الجوهريـة Core Competencies مـن خـلال تحليـل سلسـلة القيمة Value chain analysis وتقييم نقاط القوة والضعف واسـتثمار الفـرص وتجنّـب المخاطر بهدف التصويب و تحسـين الاعمال " Riley,2012: 3 ".

وفي البحث الموسـوم " التدقيق الاسـتراتيجي: اداة جديـدة لمجـالس الادارة Strategic Audit: A new Tool for Boards " الـذي نشـر بمجلة H.B.R أكـد Donaldson Gordon ان الغرض من التـدقيق الاسـتراتيجي هـو مسـاعدة القـادة الاداريـين لمراجعـة اسـتراتيجية المنظمة بدون ان يفسـدها Undermining الـمدير التنفيذي C.E.O. وعلى هذا الاسـاس فانه ركّز على الاهمية الجوهرية لدور لجنة التدقيق الاسـتراتيجي في عمليـة المراجعـة الدائمـة الى جانـب وضـع المعـايير والمنظومـة المعلوماتيـة الراصـدة و اليقظـة Vigilante في آلية العلاقة مع الرئيس التنفيذي CEO لتحسـين النتـائج الاسـتراتيجية. " Donaldson,1995:104 "

كذلك فإن المجلـس Boardاو اللجنـة Committee يمكـن ان تـزود المنظمـة بتقـارير المراجعـات الدوريـة الموضـوعية المبنيـة عـلى الحقـائق والقـرائن التاريخيـة والنقاشـات الجماعية الموثوقة والهادفة (Donaldson,1994: 210)

ان المـدخل المعـاصر للرقابـة الاسـتراتيجية يقـترب ويلامـس بـل يتماهـى بمسـاحة مـن المشتركات مع التدقيق الاستراتيجي. إذ ان المدخل المعاصر للرقابة الاسـتراتيجية يـتجلى في

التكيّف مع البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة فالعلاقة بين الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والرقابة عليها تعد عملية تفاعلية متكاملة يؤدي فيها نظام الرقابة المعلوماتية Informational system دورا ديناميكيا فاعلا في الكشف والتعلّم وتطوير السلوك المنظمي – الادائي (Dess, et al ,2007: 320)

وعلى ضوء ما تقدم يمكننا القول ان مدخل التدقيق الاستراتيجي هو منظور فكري فلسفي ومستوى نوعي راق للمدخل الرقابي الاستراتيجي المعاصر يتخذ مهمات وأبعادا متمايزة جديدة كما انه منظومة وأداة تركز على العمليات كأساس لنشاطاتها وحركتها اذ يكون نطاقها متسعا للبيئتين الداخلية والخارجية صوب كشف الانحراف وعدم التطابق ورصد المتغيرات ومؤشراتها اولا بأول ادراكا لتفاعل المنظمة من خلال شبكة اعمالها وأنشطتها بصورة منسّقة لتحقيق الاهداف والنجاح. وهو بخلاف المدخل التقليدي الرقابي او التدقيقي الذي ينحى منحى اجرائيا مجتزأ ومفكّكا في تأكيده العلاقات الادارية التنظيمية الداخلية وعلى استقلالية الوظائف المالية واجراءاتها المعزولة عادة عن سياقات العمليات والانشطة الحرجة ومجرياتها وعن مخاطر الاعمال.

ويمكن تعريف التدقيق الاستراتيجي بأنه فحص وتقويم العمليات المؤثرة في انشطة ومسار المنظمة وأهدافها وتأكيد الالتزام بالمعايير والقواعد (Certo, et al ,1995:22). او هو تقييم الخطط والقرارات الاستراتيجية للمنظمة على ضوء المعلومات informationو علاقتها مع البيئة ومدى تكيّفها معها " Kay,1995:91". او هو تقويم لفاعلية الاستراتيجية وسياسات المنظمة وإجراءاتها وحركتها. "Bennett,1996:21 ". وهو ايضا استكشاف قدرات المنظمة التي قد تسبق المرحلة التخطيطية لغرض التهيؤ والتحليل، وهو ما يستدعي المراقبة والتقويم الدائمين و بصورة مستمرة "Modi ,et al , 2000:28 ". وكذلك هو مراجعة الأداء الكلي للشركة على مدار العام تتضمن جميع انظمتها وأنشطتها ومستوياتها وبيئتها الداخلية والخارجية لغرض تحسين الأداء (ثابت، 2001:177). وهو ايضا أداة لتوجيه مسار المنظمة وتصويبه طبقا للغايات المنشودة استنادا الى تحليل نقاط القوة والضعف والمواضع الحرجة. " Norton,2002:1 ". ويعد التدقيق الاستراتيجي من ابرز ادوات الرقابة الاستراتيجية التي تركز على تقييم عمليات الادارة الاستراتيجية للتأكد من القيام بالوظائف بشكل سليم وتنصرف الى التحليل والتقييم البيئي وتكوين الرسالة والاهداف

والتوجه والصياغة الاستراتيجية وتجسيدها تنفيـذيا، فضـلا عـن التغذيـة الراجعـة -Feed Back اللازمـة للتصـويب. (Johnson & Scholes 2008:411). اذ انـه عمليـة مراجعـة الاسـتراتيجية لتقييم الاتجاه الفعلي للعمـل ومقارنـة ذلـك المسـار بالاتجاهـات المطلوبـة لتحقيق النجاح في البيئة المتغيرة من خلال كيفية المحاذاة align مع الاستراتيجية لدعمها، وقـدرة المنظمـة عـلى البقـاء في مواجهـة التحـديات البيئيـة الداخليـة والخارجيـة .(Carey,2009:124)

وينظر الى التدقيق الاستراتيجي على انه ميكانزم Mechanism لتقييم اوضاع المنظمـة وموقفهـا ومجـرى أعمالهـا واسـتراتيجيتها مـع التحـرّي المسـتمر عـن الاسـباب الحقيقيـة للمشاكل والتهديدات وايجاد الحلول فضـلا عـن اتخـاذ الاجـراءات الوقائيـة درءا لـلأضرار والمخاطر واستثمارا للفرص باتجاه تحسين الاعمال وإنجاح التحوّلات (Chang,2011:17). او انه اداة لتشخيص المشكلات التنظيمية والمساعدة على ايجاد الحلول، وتسـليط الضـوء عـلى نقـاط الضـعف و القـوة " Wheelen & Hunger 2012:390 ". فهـو تقـويم دائـم للوظائف الاسـتراتيجية للمنظمـة (I.M.I ,2012:2). وهـو ايضـا أداة اسـتراتيجية معنيّـة بالتحقق من ديمومة حيازة المنظمة للكفايات الجوهرية Core Competencies وتقيـيم الموارد ونقاط القوة والضعف واسـتثمار الفرص وتجنّب المخاطر بهدف تحسـين الاعمال " Riley,2012: 2" ".

ويشير (العيسـاوي والعـارضي والعبـادي، 2012:697) الى انـه مراجعـة تغطـي جميـع مراحل الادارة الاستراتيجية على النحو الذي يمكّن مـن اجـراء التحليـل المـنظم للنشـاطات والوظائف المختلفة.. وقـد يـؤدّى مـن قبـل الادارة العليـا في المنظمـة او مـن قبـل لجـان المراجعة او من قبل المـديرين الـوظيفيين. وأشـار (Wilkinson,2013:3) الى انـه تحليـل فعاليـات الادارة العليـا للمنظمـة لفهـم الممارسـات الحاليـة ومـا يتعلـق بـالمركز المـالي واجراءات تحسـين الكفاءة فضلا عن وضع التوقعات المسـتقبلية ومعايير العمل.

ان التـدقيق الاسـتراتيجي يجعـل الشركـات في وضـع يمكّنهـا مـن اسـتغلال الفـرص والـرد عـلى التهديدات بإعادة النظر في استعمال الموارد والقدرات Resources & Capabilities ومراجعتها و التأكد من تقويمها بصورة دقيقة (karpedium , 2013: 3). فهو مراجعة ادارية شـاملة مفيدة كأداة تشـخيصية لتقويم الوضع الراهن للمنظمة ولتسـليط الضـوء عـلى نقـاط القـوة والضـعف والفـرص

والتهديدات، وتحديد المشاكل على نطاق المنظمة وتقييم مدى ملاءمة الاستراتيجيات للمستقبل (Ray, 2014:4) فضلا عن انه نظرة مفصّلة للاستراتيجية القائمة عند مواضع حيوية من المنظمة والبيئة ومناقشة تساؤلات دقيقة عن العمل الراهن و متطلبات عمل الاشياء الصحيحة، وعن العمل بشكل صحيح، لتمكين المنظمة من النجاح و البقاء في الطريق الصحيح (Eriskay,2014:1)، اذ يعدّ نقطة البداية لأية مناقشة استراتيجية فضلا عن انه فحص ومراجعة الاوضاع الراهنة بشكل منظّم كلّي بهدف تقييم الاستراتيجية الحالية وإظهار موقف الشركة في السوق وخطة العمل تحريا عن التوجهات الممكنة للنهوض بواقع الشركة وتحسين الفهم العام للعاملين وعملية صنع القرار نظرا لتسارع التغيّرات في بيئة الاعمال (Berger,2015:3). وهو استنادا الى (Cambridge Dictionary, 2015:1) فحص منهجي في كيفية اشتغال المنظمة ومدى حسن استخدامها الموارد في اتجاه تحقيق اهدافها بإطار الوقت. وحسب (Business Dictionary,2015:2) تقويم منظّم لأساليب المنظمة وسياساتها وإدارتها واستخدامها الموارد وتوظيف العاملين والتخطيط التكتيكي والاستراتيجي وتحسين العمل لتقييم المستوى الحالي للفاعلية وتثبيت معايير الأداء المستقبلي.

استنادا لما تقدم ومن خلال تحليل هذه التعريفات والمفاهيم ومضامينها العلمية يمكن استخلاص الاسس والعناصر الآتية للتدقيق الاستراتيجي:

- تقويم شامل للحالة الاستراتيجية.
- يؤدى من قبل فرق عمل عليا او لجان مستقلة محايدة.
- فحص و تحرّ متكامل للعمليات التنظيمية الحيوية.
- تكنيك استباقي – وقائي رقابي متجدّد.
- تحليل معلوماتي من خلال المسح والرصد البيئي.
- آلية مرنة وتكنيك مقارن للالتزام بالقواعد.
- تبصّر واع للتطوير الاستراتيجي.
- كشف وتعزيز للقدرات والموارد و الكفايات الجوهرية.
- تقويم منظم شامل للفاعلية الاستراتيجية.
- تقييم مستمر للوظائف والانظمة الداخلية.
- مطابقة متجدّدة للأداء مع المعايير و الاهداف.

في ضوء ذلك يعرّف الكاتب التدقيق الاستراتيجي: هو مراجعة مستمرة وتقويم موضوعي شامل لعمليات المنظمة والوظائف الحرجة والقرارات الاستراتيجية والأداء على وفق تكنيك معلوماتي تحليلي ومقابلة يقظة لنقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات لكشف وتعزيز الموارد النادرة والكفايات الجوهرية بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية والتكيّف والتحسين المستمر صوب اضافة القيمة المنشودة للمنظمة.

وهذا الأمر كفيل بضمان متطلبات التوجيه السليم والسيطرة المتزامنة والكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء والتطوير الاستراتيجي، فضلا عن مبدأ الحوكمة التنظيمية Governance وشروطها وشفافيتها Transparencyو حياديتها Neutrality في تحقيق مصالح وتطلعات اصحاب المصالح وذوي العلاقة وحملة الاسهم او المالكين والجهات الحكومية. وتوافق رؤية المنظمة واهدافها ورسالتها مع تطورات نسب التنفيذ والانجاز. فضلا عن ضرورات التأكّد من الالتزام بالقواعد والمعايير والاولويات واحتياجات المنظمة الراهنة و تطلعاتها المستقبلية.

أهمية وميّزات التدقيق الاستراتيجي:

تأتي اهمية التدقيق الاستراتيجي من كونه اداة رقابية متقدمة تقوم بمهماتها بشكل موضوعي غير تقليدي و بدعم واسع من اجهزة ونظم تقنيات المعلومات والاتصال المتطورة.. وبأساليب وصيغ مختلفة منها:

1. الإسهام الفاعل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تقويم الاداء مع مراجعة وتعديل رسالة المنظمة والاهداف فضلا عن تمكين الادارة في تحديد جوانب الخلل وايجاد الحلول اللازمة لها ومعالجتها. (Wheelen & Hunger,2012: 425)
2. تحسين الاعمال وحيازة الكفايات الجوهرية C.C وتجنّب المخاطر (Riley,2012:3)
3. درء المخاطر والتهديدات والوقاية من الاضرار والمشاكل وإزالة النشاطات غير القيّمة مع اعادة تنظيم النشاطات بما يتماشى والتحولات الجارية وتحسين الاعمال (Chang,2011:16)
4. تحديد جوانب المشكلة ومجالات التحسين، ومراجعة التقدم المنظمي المتحقق، و تكامل آراء الاطراف ذات العلاقة بأمانة (2015:1,www.greenbook.org)

5. تحديد المستوى الحالي للفاعلية، واقتراح التحسينات، وتثبيت معايير الأداء المستقبلي Business Dictionary,2015:2))

6. ابراز مساهمة النشاطات الوظيفية افي تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وتقييم التعاون والتنسيق بين الوحدات الاستراتيجية ودرجة فاعلية الاتصالات بينها، مع تحديد ما تتمتع به المنظمة من نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنظمات الاخرى في بيئة الصناعة، ومراعاة وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف (العيساوي والعارضي والعبادي، 2012: 698)

7. تعزيز القواعد التنظيمية والالتزام بها وتحديد المقاييس الملائمة لكل حالة فضلا عن تعزيز التكامل التنظيمي (Certo, et al,1995: 140)

8. الكشف عن مخاطر الاعمال وتجنبها.. وانعكاس ذلك على انسجام تأكيدات الادارة وتماسكها ونمط التخطيط وتحديث انظمة المعلومات ونمط التكنولوجيا وإعادة هيكلة العمليات بما يتناسب مع حاجة السوق و وفرة الموارد (Bell ,et al , 1997: 77)

على هذا الاساس يمكن القول ان حصيلة هذه التعريفات تفضي الى تحسين الكفاءة التشغيلية والفاعلية التنظيمية، وتسهيل ادارة التغيير والتكيّف مع البيئة الداخلية والخارجية وتعديل وتصويب الخيارات الاستراتيجية بصورة دائمة، وتطوير الثقافة العامة للمنظمة، فضلا عن المساعدة في تطبيق طرائق الادارة الحديثة ونظمها وآلياتها كإدارة الجودة الشاملة TQM

انواع التدقيق الاستراتيجي وعناصره:

هنالك اتفاق واضح لدى غالبية الكتاب بأن التدقيق الاداري شأنه شأن الرقابة و يكون على ثلاثة انواع هي التدقيق الوقائي التمهيدي والتدقيق المواكب والتدقيق اللاحق بصورة متعاقبة لبعضها.

وأشار (الخفاجي،2014: 35) الى هذه الانواع بأن التدقيق الوقائي او التمهيدي يسمى ايضا بالتدقيق الأولي الذي يسبق العمليات والانشطة التنظيمية ويهدف الى منع وقوع الخطأ، والنوع الثاني هو التدقيق المواكب او المتزامن للتأكد من استمرارية العملية واكتشاف الاخطاء واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، والنوع الثالث هو التدقيق

اللاحق بعد انتهاء العملية او الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط (Kay,1995:3).

لذا يمكننا القول ان التدقيق الاستراتيجي يتعاطى مع هذه المراحل بصورة جدلية وكلية فهو وقائي تمهيدي يستبق التخطيط والاعداد، ويواكب الانشطة والعمليات، و يعقب المرحلة التنفيذية في الوقت ذاته ليكون عدسة كاشفة ومشخصة وفاحصة ومقوّمة لكل تلك المراحل والمفاصل بلا حواجز زمنية او مكانية، وهذه الميزة الكلية الجدلية جاءت استنادا للإمكانات والتقنيات المعلوماتية والشبكية المتقدمة لهذا المستوى من التدقيق ما جعله استراتيجيا ومرنا في التحرك والتشخيص والتحري الدقيق.

كما يتضح فإن الفجوة الزمنية Time Gapواحدة من مشكلات الرقابة التقليدية بقدر ما هي مشكلة من مشكلات التدقيق التقليدي سواء كان تدقيقا ماليا ام اداريا، بنفس القدر الذي تكون فيه الرقابة شأنها شأن الجهة المنفذة هي المسؤولة عن فجوة الاداء عند اول تباعد يظهر بين الاثنين وتركت الفجوة تتفاقم الى نهاية المدة الدورية التي يعدّ فيها تقرير الرقابة..

كما ان الشبكة المعلوماتية الداخلية Intranet التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن بيسر ان تلغي الفجوة الزمنية، و هذا التشبيك يساعد المدير على ان يتدخل من اجل معالجة الانحرافات و إتخاذ ما يلزم من اجل التصحيح في الوقت ذاته بما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء. ولا شك ان هذا لا يقتصر على علاقة التنفيذ بالرقابة فقط وانما يربط التنفيذ بالتخطيط والرقابة بالتخطيط ايضا في علاقة شبكية في كل مكان وفي اي وقت بالشركة، وهذا بالطبع يلغي تلك الحدود الفاصلة التي اوجدتها المدرسة الكلاسيكية التي اكدت في المبدأ الرابع لتايلور F. Taylor القائل بأن التخطيط – طبعا و الرقابة ايضا – مسؤولية الادارة وأن التنفيذ هو مسؤولية العمال (نجم، 2004: 274)

وبكل تأكيد فإن نظام التدقيق الاستراتيجي شأنه شأن الرقابة الاستراتيجية بوصفه صورة من صورها المتطورة، يتطلب نظامه ما يأتي (تركمان، 2006: 9):

- وجود نظام للمعلومات اذ تتوقف فعالية التدقيق الاستراتيجي على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
- وجود نظام جيد للاتصالات.

و يطلق على هذا المدخل بالزخم الاستراتيجي Strategic Momentum الذي يتوجه نحو ممازجة الخبرات مع الابداع في إتساقهما زمنيا لإدامة النشاط الابتكاري في المنظمة واستمراريته (Turner & Mitchell &Bettis,2013). و عبر (Aken & Raymond,2005) عن الزخم الاستراتيجي بأنه المخرجات الفورية لعملية الصياغة الاستراتيجية الفاعلة الذي يتحقق متجاوزا الانماط التقليدية لإعداد الخطط والصياغة وذلك بالتركيز على ادارة العاملين وفرق العمل وإيلائهم الرعاية المطلوبة ولاسيما من خلال دعم ITC تقنية المعلومات والاتصال لجس احتياجات السوق والزبون اثناء سير عمليات التنفيذ وتوظيفه في معالجة اخفاقات الأداء تعزيزا لحالات الابتكار والتعجيل بها.

لذا يمكن القول ان سمة التزامن والاستمرارية والاستقلالية تعدّ من اهم سمات التدقيق الاستراتيجي فهي ترافقه وتتزامن معه بصورة تدفقية Flow بكل الاوقات ومنذ البداية التي تقترن بالتخطيط بل تسبقه في التهيئة والاعداد ثم تسير مع التنفيذ و تواكبه تقويما ومقارنة وتصويبا لأي انحراف او خلل اولا بأول، وهو بذلك يتميّز عن الرقابة التقليدية التي تعقب مرحلة التنفيذ بصورة متأخرة مما ينجم عنه فجوة زمنية Time Gap لها آثار سلبية على الأداء والفاعلية الاستراتيجية. كما ان هذا التكنيك التدفّقي لم يكن له ان يحصل في هذا السياق لولا الدعم والاسناد النوعي من قبل تقنية المعلومات I.T وشبكات الاتصال المتقدمة ITCالتي أمدّت التدقيق الاداري التقليدي بالتحديثات الآنية Updating ونقلته الى المستوى الاستراتيجي والحالة التفاعلية الديناميكية. اذ ان هنالك توافقا كبيرا بين العديد من الكتاب والباحثين على ان ابرز عناصر التدقيق الاستراتيجي التي تعد مكوناته الاساسية ترتكز على اقامة المعايير الموضوعية وادامة قاعدة البيانات والعلاقة مع الرئيس الاعلى فضلا عن اليقظة ازاء الواجبات.

اختبارات التدقيق الاستراتيجي:

يتضمن الفكر الاداري المعاصر العديد من الاختبارات والتحريات التي تمثلها تساؤلات معينة كأداة مهمة للتدقيق الاستراتيجي في سياق عملياته للمراجعة واستحصال الاجوبة الضرورية عن مسار المنظمة وموقفها وتطور عملياتها واجراءاتها. وهناك توجهات مختلفة لهذه التساؤلات التي تمثل مرتكزات اساسية لاجراءات الاختبار والمراجعة التي تعد ضرورية للتدقيق وارتقائه الى المستوى الاستراتيجي لكن كل مفكر استراتيجي له

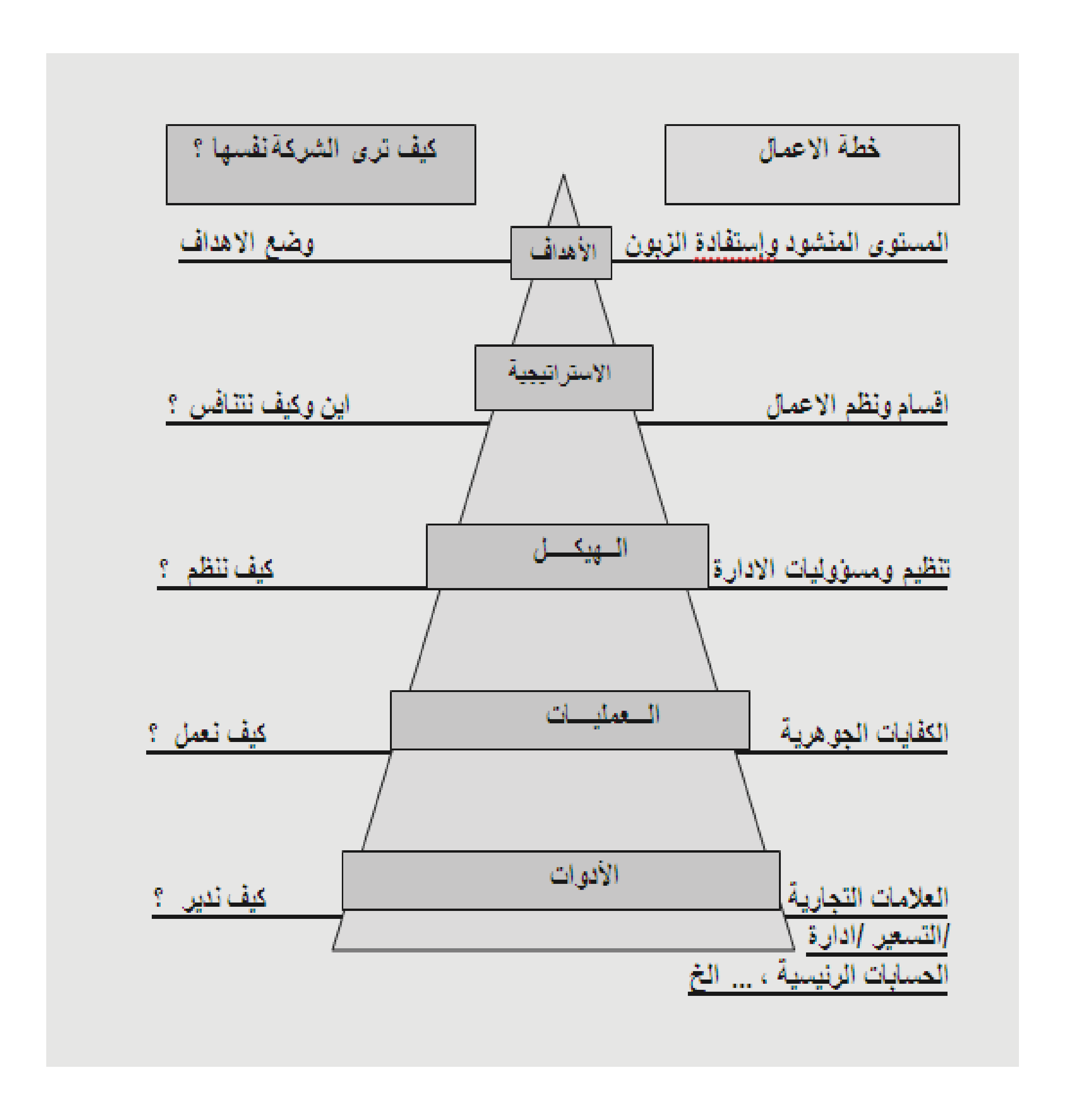
رؤيتـه ونظرتـه المتميـزة في طـرح هـذه التسـاؤلات اذ ان العمليـة التدقيقيـة لاشـكاليات العمل وانشطته وعملياته في جوهرها تتمحور حول هذه التساؤلات ودقتها ومدى غورها في التفاصيل الحيوية.

اسئلة تدقيقية موجّهة:

تعتمد اجراءات التحري والفحص التـي يقـوم بهـا التـدقيق الاسـتراتيجي في مـا يتعلـق بتنظيم الاعمال ومجرياتها عـلى مجموعـة مـن الاسـئلة المحكمـة لاسـتخلاص المعلومـات التفصيلية وتشخيص الحالة الراهنـة للمنظمـة، ومـن الطبيعـي ان يكـون لكـل مـدقق او باحث تساؤلاته الخاصة غير ان هنالك بعض الاسئلة السياقية المشتركة التي تفي بـالغرض الى حد كبير وإن كانت غير نهائية وغير مغلقة.

ويتطلب ذلك مناقشة بعـض الاسـئلة الموجّهـة اسـتنادا الى استشـاريي رونالـد بيرغـر، شكل (10-1) والتي تتمحور حول ما يأتي (Berger , 2015: 1):

1. كيف ترى الشركة ذاتها How the company sees itself ؟
2. كيف توضع الاهداف Target setting ؟
3. اين وكيف نتنافس Where and how to compete ؟
4. كيف ننظّم How to organize ؟
5. كيف نعمل How to operate؟
6. كيف ندير How to manage ؟



شكل (10-1) اسئلة توجيهية للتدقيق الاستراتيجي الناجح

Source: Berger, Roland (2015) , " GUIDING QUESTIONS FOR A SUCCESSFUL STRATEGY AUDIT " ,
http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/strategy_and_corporate_excellence/strategy_audit,P:1

هذه القائمة من التساؤلات بكل تأكيد ليست مغلقة ولكنها مرشد اولي صالح للتقويم والتحليل ويمكن توظيفها بعملية التخطيط واعادة النظر بالخطة والصياغة وبمسار التنفيذ وتطوراته بشكل دائم وعند الضرورة بهدف التحسين والتطوير ورفع مستوى الفاعلية الاستراتيجية.

كذلك يمكن الرجوع الى تساؤلات بورتر Porterالتدقيقية التي يطلق عليها اختبارات الاتساق في مدى ملاءمة الاستراتيجية التنافسية في عملية الصياغة وإعادة الصياغة لاسيما في تشخيص التلاؤم البيئي استخدام الموارد (بورتر،2010: 29):

اسئلة اختبار الاتساق Porter:

قدم Porter,1986 هذه الاسئلة التي يطلق عليها اختبار الاتساق والتي تصب في الاغراض ذاتها المتعلقة بالتحري والتدقيق الاستراتيجي للمنظمات:

1 - الاتساق الداخلي:

- هل تحقّق الاهداف بعضها بعضا ؟
- هل تتعامل السياسات التشغيلية الرئيسة مع الاهداف ؟
- هل تعزز السياسات التشغيلية الرئيسة بعضها بعضا ؟

2 - التلاؤم مع البيئة:

- هل تستغل الاهداف والسياسات الفرص التي تتيحها الصناعة ؟
- هل تتعامل الاهداف والسياسات مع التهديدات التي تواجهها الصناعة – بما في ذلك خطر الرد التنافسي – بالدرجة الممكنة بالموارد المتاحة ؟
- هل يعكس توقيت الاهداف والسياسات قدرة البيئة على استيعاب الاجراءات؟
- هل تستجيب الاهداف والسياسات للاهتمامات الاجتماعية العريضة ؟

3 - التلاؤم مع الموارد:

- هل تتطابق الاهداف والسياسات مع الموارد المتاحة للشركة مقارنة بالمنافسين ؟
- هل يعكس توقيت الاهداف والسياسات قدرة الشركة على التغيير ؟

4 - الاتصال والتنفيذ:

- هل يفهم المنفذون الرئيسيون الاهداف جيدا ؟

- هل هنـاك تطـابق كـاف بـين الاهـداف والسياســات وقـيم المنفـذين الرئيسـيين لضمان الالتزام ؟
- هل هناك قدرة ادارة كافية للسماح بالتنفيذ الناجع ؟

اسئلة تدقيق الموقف التنافسي والتحليل البيئي الكلي:

و قـدّم Thompson & Strickland, منظومـة مـن اسـئلة المراجعـة والتـدقيق التـي تتصل بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي و التفكير الاستراتيجي على وفق تكنيك لتـدقيق وتقييم البدائل Alternatives يقـود الى افضـل الخيـارات الاسـتراتيجية Options تقويمـا للموقف على مستوى الصياغة او اعادة الصياغة الاستراتيجية السليمة.

ان نتائج التحليل تسـتخلص مـن التقـويم الاسـتراتيجي للموقـف الخـارجي والـداخلي لتقييم البدائل وإجراء الاختيـار اذ ان التشـخيص الـدقيق للموقـف أمـر ضروري للإعـداد الاداري و تقرير التوجه طويل الأمد.. إذ ان اعداد الاهداف وصياغة الاستراتيجية بلا فهـم وإدراك دقيق للمجالات البيئية الداخلية والخارجية يترتب عليه تزايد الفرص بشكل كبـير بأن يلفّق المدراء الخطة الاستراتيجية غير المتوائمة مع الموقف لما يتضمنه ذلك من مشـهد ضيق لبناء الميزة التنافسية وهو أمر لا يدعم اداء الشركة.

(Thompson & Strickland, 2003: 73) ومنـه يتبـين ان ابـرز تسـاؤلات التقـويم والمراجعـة بغيـة تقـويم الخيـارات الاسـتراتيجية تـدور حـول التحليـل البيئـي الخـارجي والداخلي، وتقييم جودة الاستراتيجية الحالية والموقف التنافسي ودعم تحسين الأداء فضـلا عن ابرز التحديات والامور المواجهة.

اسئلة(Caruth & Humphreys):

في هذا الاختبار التدقيقي Auditing Test الذي يركز على التعرف على الامور الحرجة وتصويبها وجدولة اولوياتها هنالـك اسـئلة محـددة ينبغـي عـلى الادارة العليـا توجيههـا، كالآتي (Caruth & Humphreys, 2008: 28):

1. هل نتحرك بالاتجاه الصحيح Correct Direction ؟
2. ما الأمور الاساس التي ينبغي ان توضع بالحسبان ؟
3. هل ان جميع الافتراضات المتعلقة بالاتجاهات الرئيسـة قد جرى تصحيحها ؟

4. هل نقوم بالأمور الحرجة Critical things المطلوبة ؟
5. هل نقوم بتصويب Adjustingهذه الامور الحرجة أم تعديل الاستراتيجية ؟
6. كيف يمكن تحقيق الاداء السليم ؟
7. هل ان تحقيق الأداء يقابل Objectives Matching الاهداف والجدولة ؟
8. هل ان التكـاليف والايـرادات والتـدفقات النقديـة تقابـل Matching Project المشـاريع ؟
9. هل نحتاج الى القيام بتغييرات في العمليات التشغيلية؟ Operational Changing

نماذج التدقيق الاستراتيجي:

هنالك نماذج تخطيطية تعبّر عن فكرة الموضوع وأواصرها و تكنيكها وعلاقاتها الاسـاس مع البيئة والعوامل الفاعلة فيها، كل إنموذج يتناولها من منظور الباحـث والمـدخل الـذي يتناسب ورؤيته وبما يتوافق مع الاطار الفكري العام للتدقيق الاسـتراتيجي. يمكـن تقـديم بعض هذه النماذج كما يأتي:

<u>1 - إنموذج المراجعة و التدقيق:</u>

يغطـي هـذا الانمـوذج وظـائف التقيـيم والمراجعـة والتـدقيق للعمليـات والانشـطة والاجـراءات اللازمـة للأعـمال الجاريـة ضـمن المـنظمات العامـة لتسـهيل اعـداد الـبرامج والخدمات، وان الوظائف الفرعية الاربعة ضمن دورة حياة هذا الانموذج هـي التخطـيط المتعلق بالاتصال وجمع المعلومات والتوثيق وتقويم الاوليـات، وتنفيـذ الشروع والمبـاشرة بالخطـة وادارة ردود الفعـل والتغذيـة المرتـدة بضـوئها، و رصـد ومتابعـة تنفيـذ الخطـة ومستويات انجاز المشاريع والاعمال، فضلا عن التدقيق والمراجعة الاستراتيجية التي ترفـد الادارة العليا بالتقـارير والبيانـات الضروريـة للقيـام بالتحليـل المكثـف الـلازم لكـل ذلـك (Library,2006:1) (كما في الشكل (10-2).

لذا يمكننا التأكيد أن هذا الانموذج المكرّس للمـنظمات العامـة لاسـيما الحكوميـة منهـا يتجه بشكل مركز الى تقويم حالة المنظمة وتشخيص حالتها وموقفها عـلى ضـوء البيانـات والمعلومات التي يجري جمعها وتصنيفها والافادة منها في ادارة الوظيفة التخطيطية التـي

تتواصل بشكل عضوي مع الجانب التنفيذي للأعمال ومشاريع تقديم الخدمات في اطار مراجعة شاملة لتقويم التقدم في مستويات الأداء المنظمي وتقديم الخدمات للمواطن. وبالتأكيد فان تركيز الانموذج على منظومة الاتصالات والمعلوماتية المتقدمة اللازمة لعمليات الكشف والتشخيص والفحص والتأكد من الالتزام بالقواعد والصدقية يمنح عملية التدقيق الاستراتيجي شفافية كبيرة وقدرات استثنائية ازاء القيام بالمساءلة واجراءات تصويب المسار ومكافحة احتمالات الانحراف او الفساد الاداري.



الشكل (10-2) إنموذج المراجعة والتدقيق

source: Library and archives Canada(2006)"Audit and Review Model" www.collectionscanada.gc.ca/government/002/007002-2109-e.html بتصرف

2 - إنموذج "الاطار Framwork " للتدقيق الاستراتيجي:

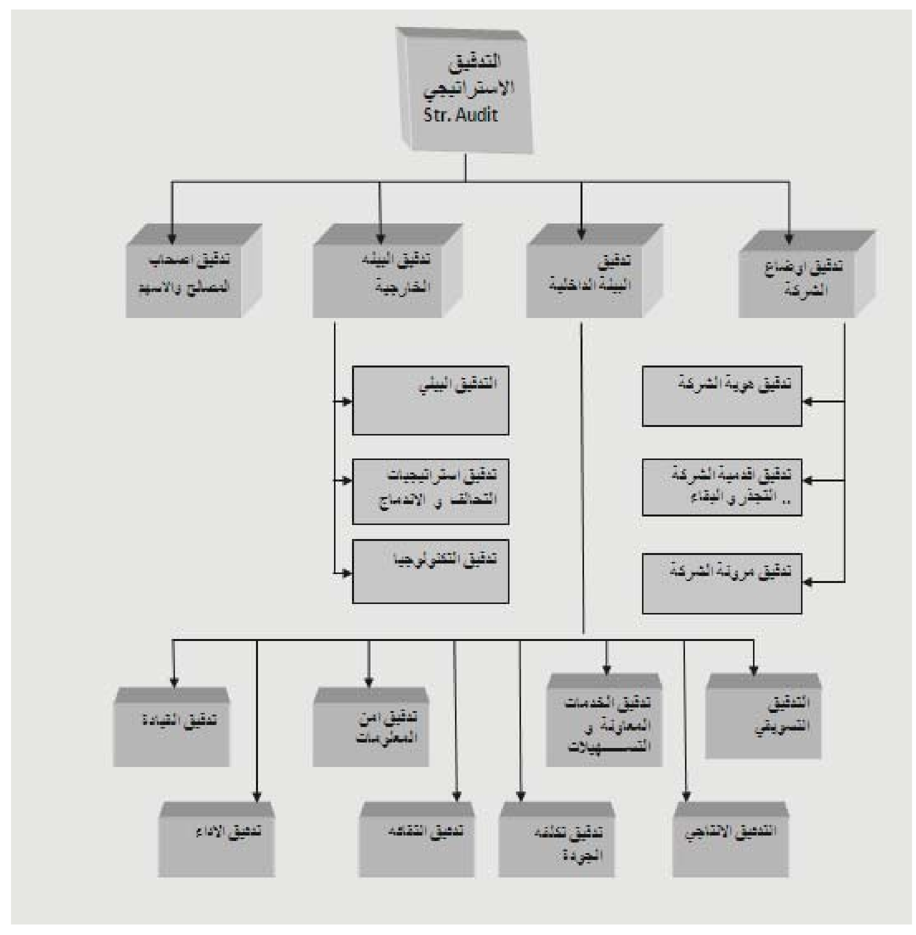
يهدف التدقيق الاستراتيجي استنادا لهذا الانموذج الى التقويم الموضوعي لفرص نمو الشركة وحصر وتحديد الخيارات المتاحة امام الادارة والمساهمين في حال مواجهتها ازمات او حاجتها لاتخاذ قرارات مؤثرة في تعظيم قيمة المساهمين، ويتولد عن التدقيق الاستراتيجي ضمان وجود نظام دفاعي قوي ومسار للتطوير متفق عليه يتضمن مجموعة من الخطوات التطبيقية التي تسهم في احداث تحسين جوهري في قيمة الشركة من خلال الربط بين كل من الاهداف التنظيمية والقرارات المتعلقة بإحداث تغييرات استراتيجية بالشركة والاداء الفعلي واجراءات الحماية من المخاطر ونظم المكافآت الادارية (الشعباني و الجميلي، 2012:387) ويتضمن تدقيق اوضاع الشركة و هويتها على ضوء سلوكيات ومعتقدات وفلسفات القائمين على ادارتها والعاملين بها وانعكاسات ذلك على توجهات الشركة المستقبلية، فضلا عن تدقيق الاقدمية ومدى تجذّر الشركة في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرارية من خلال التأكد من تعظيم القيمة للمنتجات والخدمات والدخل.

كذلك يتضمن تدقيق البيئة الداخلية من الجوانب الانتاجية والتصميمية والتعرف على الصعوبات الحالية والمتوقعة ونقاط القوة والضعف، مع تدقيق التسهيلات والدعم اللوجستي Logistics Audit وتدقيق كلف الجودة، وأمن المعلومات وتقنياتها الحاسوبية وشبكات الاتصال – الانترنيت. فضلا عن تدقيق الاداء ومديات الكفاءة الادارية في استثمار الموارد المتاحة وتقويم قدرات الشركة وأوجه النجاح واحتمالات الاخفاق.

ويشمل ايضا تدقيق القيادة وتحديد القدرات والكفاءات المطلوبة، ويهدف هذا التدقيق استنادا لأنموذج الاطار العام الى فحص الثقافة السائدة في الشركة بهدف مساعدة الادارة على الادراك الواعي لكيفية تطبيق التغييرات المرغوبة بأسلوب يضمن تحقيق اعلى درجة من الكفاءة والفاعلية. كما في الشكل (10 -3).

وفيما يتعلق بتدقيق البيئة الخارجية فان الشركات عادة ما تكون ملزمة بالإفصاح عن الاثار البيئية لأنشطتها ومؤشرات التكلفة والعائد الاجتماعي، فضلا عن تدقيق استراتيجيات التحالف والاندماج والتكنولوجيا.

ونستنتج ان هذا الانموذج التدقيقي يركز على التوجهات المستقبلية للشركات وضمان تكيفها البيئي وبقائها بمستوى متميز من النجاح والتفوّق استنادا الى تدقيق اربعة محاور اساس هي اوضاع الشركة والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وأصحاب المصالح والاسهم بالتأكيد على اسس الحوكمة والمساءلة وتدقيق عوامل السوق والنظم المعلوماتية وانسيابيتها بصورة تعطي دفعا استثنائيا نحو النجاح وتجاوز الثغرات، لاسيما من خلال مراجعة التصميم البنيوي والتقني والدعم اللوجستي والثقافة التنظيمية. وبذلك فالنموذج يتضمن مباديء تطبيقية عملية حيوية لأهمية الارتباط بين التدقيق الاستراتيجي ونجاح الأداء المنظمي وتحقيق المرونة في التعاطي مع السوق ومتغيراته بصورة آنية باستثمار التقنيات الحاسوبية المتقدمة ووسائل الاتصال الشبكي.



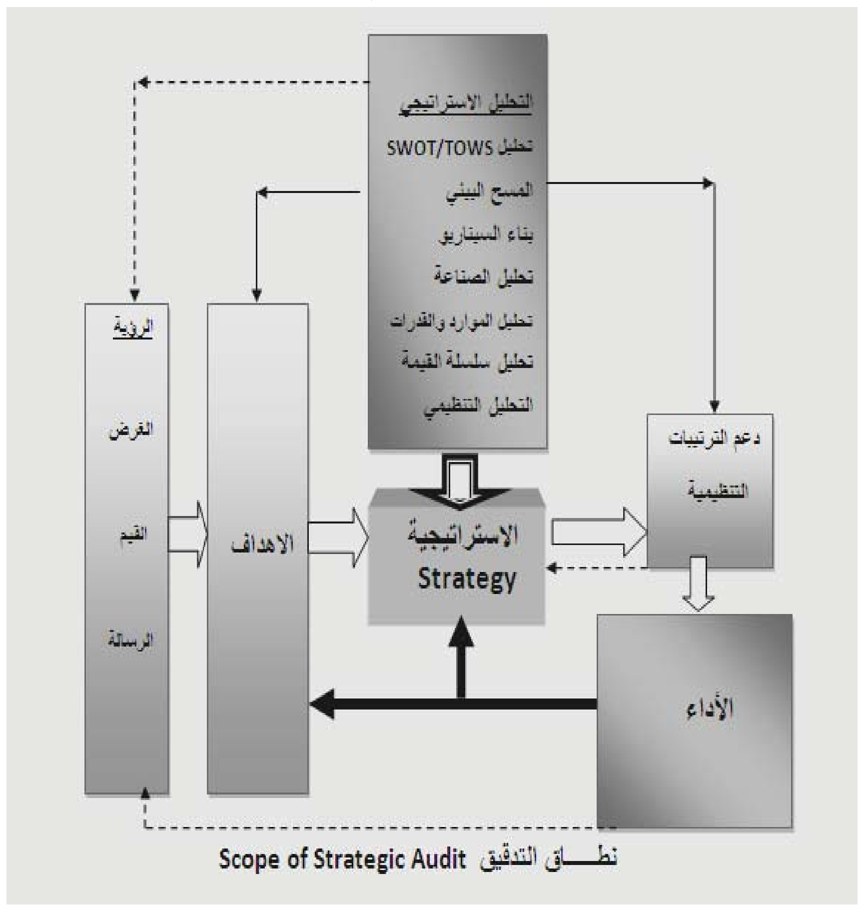
الشكل (10-3) إنموذج "الاطار" Framework للتدقيق الاستراتيجي

المصدر: الكاشف، محمود (2010) " دور المحاسبة الادارية والمراجعة الاستراتيجية في تحسين حوكمة الشركات " جامعة طيبة، المدينة المنوّرة، ص 34.

3 - <u>إنموذج معهد الهند للإدارة Ray:</u>

هذا الانموذج التدقيقي يتجاوز الاطار الاجرائي المالي الضيق وينطلق نحو المنظور الشامل متناولا الرسالة والاهداف الاستراتيجية من خلال ابعادها التحليلية للموارد والقدرات وتحليل SWOT في المسح البيئي الداخلي والخارجي لتسليط الضوء على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات لدعم الترتيبات التنظيمية وترصين الاداء وتقويمه ومراجعته المستمرة (Ray,2014) كما في الشكل (10-4).

ويمكن القول بصدد هذا الانموذج ان نطاق التدقيق يغطي اطارا واسعا يتجاوز الاطـار المالي التاريخي نحو النظرة الاستراتيجية التـي تـرى مسـتقبل المنظمـة وبقاءهـا وديمومـة فاعليتها يكمن في دعم الترتيبـات التنظيميـة لاسـيما بتحليـل مواردهـا الحيويـة المختلفـة وقدراتها وتشخيص نقاط القوة والضعف بهدف استثمار الفرص السـانحة وترصـين الاداء، وهو لن يتحقق الا بالمراجعة والتدقيق الاستراتيجي الشامل لكل تفاصيل العمل وسلسـلة القيمة واسلوب ترابطها المرن و تراكمها الكلفوي وأبعاد ذلك على تحقيق الاهداف.



شكل (10-4) إنموذج معهد الهند للتدقيق الاستراتيجي Ray

Source: Ray, Sougata (2014) " Corporate Governance: Importance of Strategic Audit " Indian Institute of Management, Calcutt, P:4

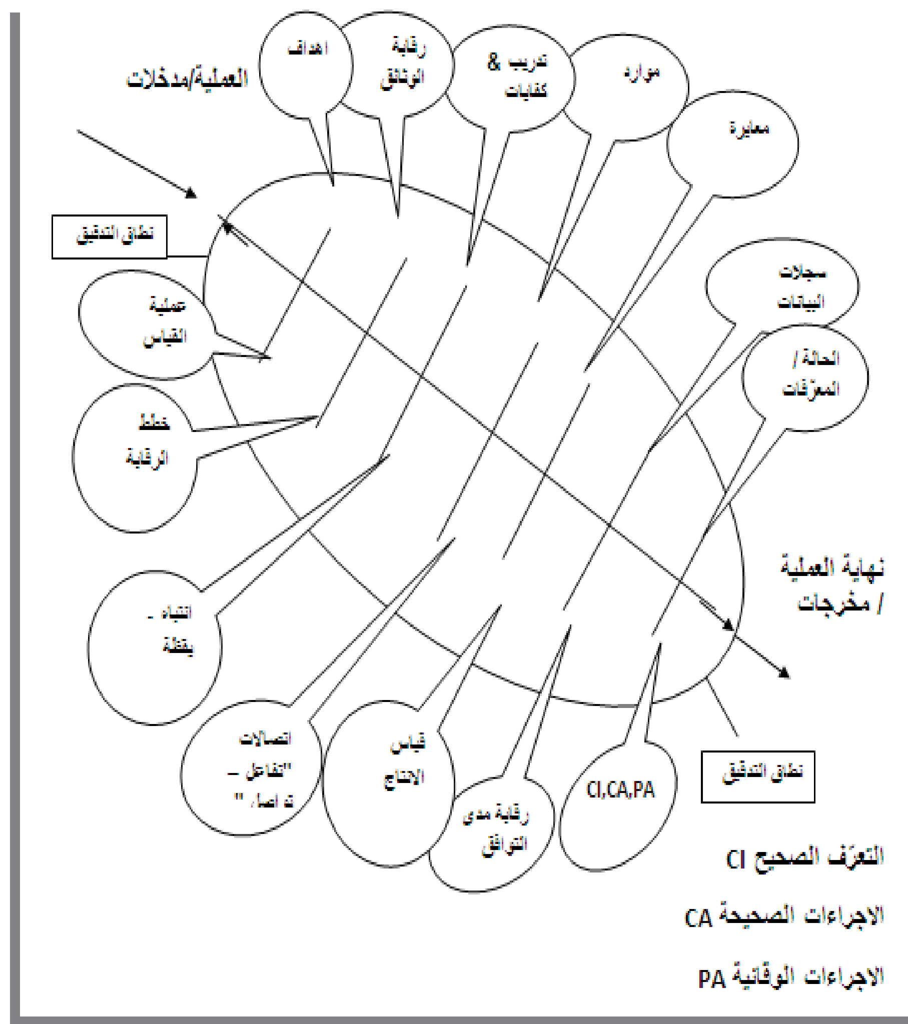
4 - إنموذج كرة القدم Football للتدقيق الاستراتيجي(N.Q.A):

يتناول مدخل كرة القدم Football الفكرة من منطلق الاحاطة النظرية والعملية و يرافق عملية التدقيق من بدايتها ومدخلاتها و لا ينتهي مع مخرجاتها اذ يواكب عملياتها واجراءاتها وأدوات المعايرة والقياس ومستلزمات التطابق مع الاهداف فضلا عن ادامة التناغم الناجم عن الاتصالات بين النظم الفرعية و اساليب استعمال الموارد والكفايات على اسس الانتباه والتحري الراصد للمتغيرات البيئية كافة(NQA,2014).

ان هذا المدخل البانورامي الشامل يرفد التخطيط وإعداد الخطة والاهداف الرئيسة ويعتمد قاعدة بيانية متجدّدة لدعم واسناد التصويب والمراجعة، كما انه يصلح تكنيكا للتقويم المستمر للأداء والعمليات التنظيمية على جميع المستويات لاسيما الكلي ومن جميع الزوايا والمراحل. كما في الشكل (10-5):

ونرى أن انموذج كرة القدم يمثل احاطة بانورامية من جميع الزوايا للمنظمة وعملياتها وخططها وانشطتها وقاعدة بياناتها ومواردها بصورة تواكب متغيراتها المستمرة ولا ترتكن الى سجلات البيانات والوثائق ومؤشراتها المتقادمة بل ترنو الى يقظة متواصلة متفاعلة في تشخيص الحالة ومراحل العمل ومراجعتها وتدقيقها باستمرار للوقوف على تقدم المخرجات وعلائقها العضوية بالمدخلات بصورة كفوءة وفاعلة.

ومن هذا المنطلق فإن هذا الانموذج في التدقيق الاستراتيجي يتوافق الى حد كبير مع بيئة الاعمال العراقية بمنظماتها العامة والخاصة اذ انه ينسجم اكثر من غيره مع متغيراتها وعواملها التنظيمية والتطبيقية ومستلزمات نجاحها الدائم في التأكيد على اهمية انعكاس عمليات التدقيق الاستراتيجي على ادائها المنظمي بما يرصن الاداء والتميّز لاسيّما في عملية الاحاطة البانورامية والمواكبة المعلوماتية اليقظة تشخيصا لحالة المنظمة لتجاوز المطبات والازمات دعما لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.



شكل (5-10) إنموذج "كرة القدم Football " للتدقيق الاستراتيجي

Source: National Quality Assurance, USA (2014), http://www.nqa-usa.com/

المقاييس والآليات:

لابد من منظومة من المقاييس والآليات اللازمة لعملية التقويم والاختبار والرقابة الاستراتيجية، ومن اهم هذه الاليات:

اولا: مقاييس التدقيق الاستراتيجي

يعدّ التدقيق الاستراتيجي Strategic Audit من ابرز وأهم ادوات ومناهج التقويم والاختبار والرقابة الاستراتيجية المتقدمة وضرورة تركيزها على ضمان بلورة و تحقيق الاستراتيجية و تطبيقها السليم وتحديد رسالتها وسياساتها بوضوح وتخطيط اجراءاتها بدقة.

وقد اشار (غراب، 1995: 293) الى عناصر التقويم الاستراتيجي التي يمكن المرور على ابرزها، بتوافر الدافع للتقويم، ونظام متابعة التقويم، ومعايير التقويم، ووضع الخطط ذات العلاقة بالتعامل مع التهديدات الرئيسة في البيئة الخارجية.

1 - مقياس Wheelen & Hunger , 2012 للتدقيق الاستراتيجي

قبل التطرق الى هذا المقياس الشامل لابد من تناول التدقيق الاستراتيجي كتكنيك داعم لصنع – القرار الاستراتيجي وأهميته بوصفه آلية ومدخلا لمقياس Wheelen & Hunger,2012 من خلال خطواته المترابطة بصورة قائمة فحص معياري تعدّ وتيسّر عملية التحليل والتقييم لصانع القرار الاستراتيجي.

اذ ان التدقيق الاستراتيجي تكنيك يغطّي المفاصل الرئيسة للإدارة الاستراتيجية ويضعها في اطار تفعيل ودعم عملية صنع القرار الاستراتيجي. وهو يجهّز قائمة فحص من الاسئلة الحرجة تتكون من ثماني خطوات مترابطة كما في الشكل (10-6) تمكّن من القيام بالتحليل النظامي Wheelen & Hunger 2012:76)) كالآتي:

أ- تقويم نتائج اداء المنظمة الحالي وفقا لمؤشر العائد على الاستثمار، الارباح والمهمة والاهداف والاستراتيجيات والسياسات.

ب- مراجعة حاكمية المنظمة من خلال استعراض اداء مجلس المديرين والادارة العليا.

ت- مسح وتقييم البيئة الخارجية لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تشكل الفرص والتهديدات.

ث- مسح وتقييم بيئة المنظمة الداخلية لتحديد العوامل الاستراتيجية كنقاط للقوة – لاسيما الكفايات الجوهرية Core Competencies، فضلا عن نقاط الضعف

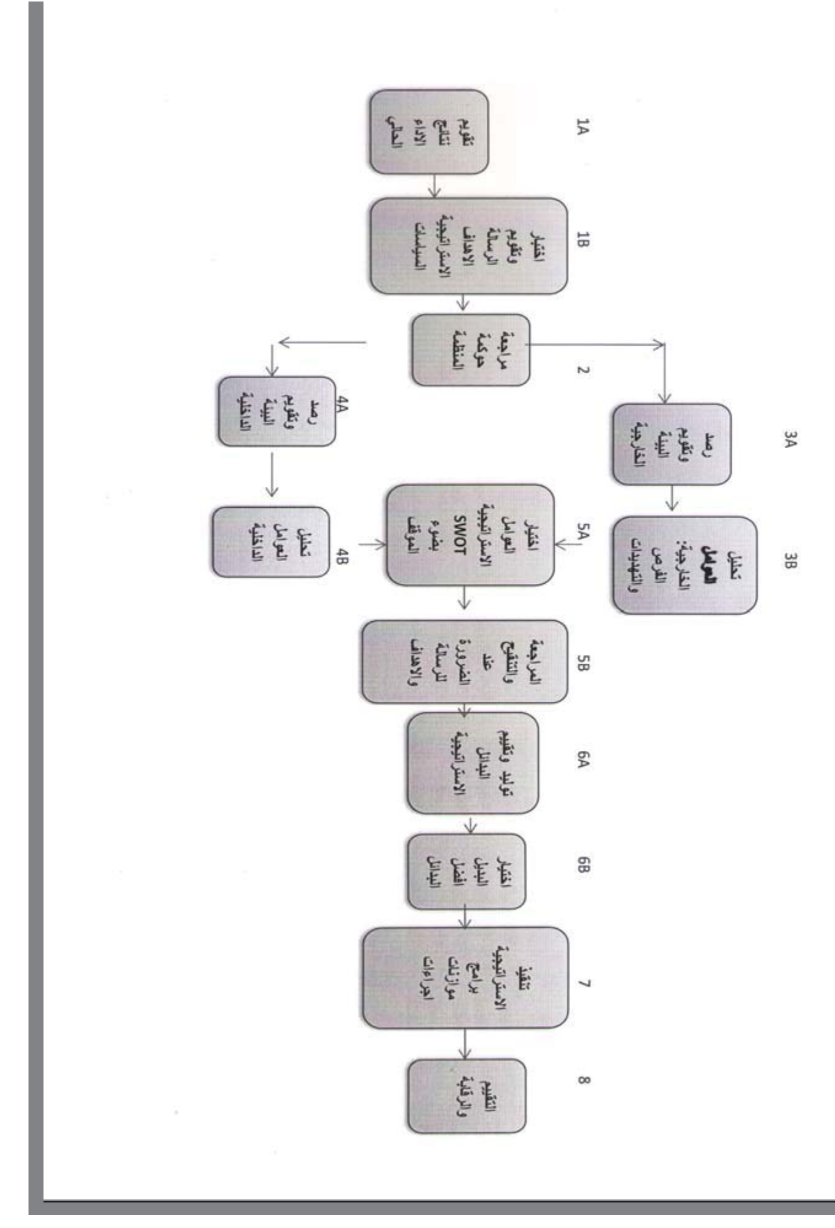
ج- تحليـل العوامـل الاسـتراتيجية (SWOT) لتحديـد المواضـع الدقيقـة للمشـكلات ولمراجعة وتنقيح رسالة المنظمة والاهداف حسب الضرورة.

ح- توليد وتقويم واختيار افضل بديل اسـتراتيجي عـلى ضـوء عمليـة التحليـل الـذي اجري في الخطوة الخامسة.

خ- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والموازنات والاجراءات.

د- تقيـيم الاسـتراتيجيات المنفـذة مـن خـلال نظـم التغذيـة – الراجعـة , ورقابـة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الادنى من الانحراف عن الخطط.

هذا المدخل المنطقي لصنع القرار الاستراتيجي قد استخدم بنجاح من قبل شركات كبرى مثل Warner-Lambert , Target, General Electric, IBM, Avon Products ., Bechtel Group Inc. and Taisei Corporation



شكل (10-6) التدقيق الاستراتيجي تكنيك داعم لصنع - القرار الاستراتيجي

Source: Wheelen ,T. & Hunger, J.(2012)"Strategic Management and Business Policy "Pearson , Boston. P: 76-77

وفقا لما تقدم فإن مقياس Wheelen & Hunger, 2012 للتدقيق الاستراتيجي:

قدم Wheelen & Hunger على اساس تكنيك قائمة الخطوات الثمانية المعيارية المترابطة اعلاه الداعمة لصنع – القرار الاستراتيجي مقياسا كآلية شاملة للتدقيق الاستراتيجي. واصبح العديد من الكتاب يعتمدونها ويعدونها اطارا مرجعيا عريضا صالحا للقياس والمعايرة والتحليل والمراجعة، و يتكون من ثمان خطوات اساسية تشكل قائمة فحص معيارية قابلة للتفرّع والتفصيل حسب حاجة المحلل ونوع المنظمة والنشاط والاهداف، و تمكّن من اجراء التحليلات النظاميّة للأنشطة والوظائف. كما في الجدول (1-10) الاتي:

جدول (1-10) مقياس التدقيق الاستراتيجي للمنشـأة Wheelen & Hunger

١. الموقف الحالي

أ - الأداء الحالي

ب - الوضع الاستراتيجي

٢ - حاكمية المنظمة Corporate Governance

أ - مجلس المديرين

ب – الادارة العليا

٣ – البيئة الخارجية : الفرص والتهديدات (SWOT)

أ – البيئة الطبيعية : قضايا الاستدامة

ب – البيئة الاجتماعية

ج – بيئة المهمة

د – ملخص العوامل الخارجية EFAS: الاقتصادية والتشريعية والديموغرافية والثقافية والتكنولوجية (و تشكل فرصا او تهديدات OP).

٤ – البيئة الداخلية : نقاط القوة و الضعف (SWOT)

أ – هيكل المنظمة

ب – ثقافة المنظمة

ج – موارد المنظمة : في التســويق ، والمالية ، والبحث والتطوير R&D ، والعمليات والامدادات ، وادارة الموارد البشرية HRM ، وتقنية المعلومات I.T .

د – ملخص العوامل الداخلية IFAS : أيّ من هذه العوامل كفايات جوهرية Core Competencies ؟ وأيّ منها كفايات متميزة Distinctive Competencies ، وأيّ منها الأهم للمنظمة و للصناعات التي تنافسها حاليا ؟ وأيّ منها يمكن ان تكون مهمة في المستقبل ؟ وأيّ من النشاطات والوظائف مرشحة للاستعانة بمصادر خارجية ؟ خبرات الادارة العليا ، التكامل العمودي ، علاقات العاملين ، تسهيلات تصنيعية ، حالة العولمة Globalization، قنوات التوزيع ، اجراءات البحث والتطوير R & D (وتشكل نقاط قوة او ضعف SW)

٥ – تحليل العوامل الاستراتيجية SWOT

أ - التحليل الموقفي SFAS : اي من عوامل التحليل الخارجي ، وأي من عوامل التحليل الداخلي هي الاكثر اهمية استراتيجية وتؤثر بقوة على اداء المنظمة الحالي وفي المستقبل .

ب – مراجعة الرسالة والاهداف

٦ – البدائل الاستراتيجية والاستراتيجية المرجّحة

أ – البدائل الاستراتيجية : يرجع الى مصفوفة SWOT

ب – الاستراتيجية المرجّحة

٧ – التنفيذ :

أ - ما انواع البرامج (على سبيل المثال التي تعيد هيكلة المنظمة او تقييم ادارة الجودة الشاملة TQM) والتي يجب ان تطوّر لتنفيذ الاستراتيجية المرجّحة ؟

ب – هل ان البرامج قابلة للتنفيذ ماليا ؟ هل ان الاولويات والتوقيتات الجدولية تلائم البرامج الفردية ؟

ج – هل تحتاج اجراءات التشغيل القياسية الجديدة الى التطوير ؟

٨ - التقويم والرقابة :

أ – هل ان نظام المعلومات الحالي قادر على تجهيز التغذية الراجعة Feedback للنشاطات التنفيذية والاداء بشكل كافٍ ؟

ب – هل تدابير الرقابة كافية لضمان التوافق مع الخطة الاستراتيجية الموصى بها ؟

Source: Wheelen T., & Hunger J. (2012) " Strategic Management and Business Policy " Pearson , Boston, P: 82

وعلى اساس هذا المقياس Wheelen & Hungerوقائمته ذات الاسئلة الحرجـة يجـري تقديم العديد من المقاييس المشتقة منه ومن اسئلته الحرجة الاساسية

2 - مقياس Christensen, Andres & Bower:

يعتقد هذان الكاتبان بأن اهمية التقييم الاستراتيجي تنبع من الحرص على الوصول الى افضل استراتيجية، اي ان التقويم الاستراتيجي يمثل الخطوة الاولى في عملية وضع الاستراتيجية، وقد وضعا تساؤلات نوعية مهمة لعملية التقييم (غراب، 1995: 295):

أ- هل يمكن التعرف على الاستراتيجية من التطبيق وهل يجري ايضاحها قولا وعملا ؟

ب- هل تستغل الاستراتيجية تماما الفرص المتاحة في البيئة الخارجية المحلية والعالمية ؟

ت- هل تتناسب الاستراتيجية مع قدرات المنشأة ونواحي قوتها ومواردها الحاضرة والمستقبلية ؟

ث- هل تتلاءم الاستراتيجية وسياساتها الوظيفية الرئيسة داخليا ؟

ج- هل يعدّ مستوى الخطر الذي اختير طبقا للاستراتيجية محتملا من الناحية الاقتصادية ومن ناحية قيم الادارة الشخصية ؟

ح- هل تعدّ الاستراتيجية مناسبة لمستوى المسؤولية الاجتماعية المتوقع للمنشأة ؟

خ- هل توفر الاستراتيجية مناسبة لمستوى المسؤولية الاجتماعية المتوقع للمنشأة ؟

د- هل توفر الاستراتيجية حافزا واضحا ومناسبا للجهود التنظيمية في المنشأة ؟

ذ- هل هناك اي مؤشر اولي عن مدى استجابة الاسواق او قطاعات الاسواق التي تتعامل فيها المنشأة للاستراتيجية ؟

التدقيق الاستراتيجي والتقييم:

ويتطلب التدقيق الاستراتيجي اجراء تقييم على اسس ومعايير واقعية للتطبيق، والاستجابة والملاءمة في ما بين المتغيرات والموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، والتواؤم بين السياسات والاهداف، فضلا عن قدرة الاستراتيجية نحو انتاج الميزة التنافسية.

وهناك معايير كمية ونوعية للتقييم تعتمد على حجم المنظمة والصناعة وفلسفة الادارة ورؤيتها وتقديراتها. وتتضمن المعايير الكمية Quantitative ماليا اجراء ثلاثة انواع من مقارنات الاداء:

1: مقارنة الاداء اثناء المدة الماضية.

2: مقارنة الاداء مع المنافسين في بيئة الصناعة او ما يطلق عليه بالمقارنة المرجعية Benchmarking التي تشتغل على اجراء المقارنات المعيارية مع افضل المنظمات والشركات في بيئة الصناعة لغرض التعرف على ميزاتها ونقاط التفوق والعمل على مجاراتها او التفوق عليها.

3: مقارنة اداء المنظمة بمعدلات بيئة الصناعة.

ولأغراض المعايرة المرجعية التنافسية Benchmarking مع شركات بيئة الصناعة هنالك عدة منشورات ومجلات دورية متخصصة تنشر بياناتها موسميا عن ابرز تلك الشركات ومجالاتها السلعية او الخدمية، ومن اهم هذه الدوريات المعتمدة عالميا في تقييم استراتيجيات المنشأة هي مجلة فورتشن Fortune. كما في الجدول (10-2) الاتي:

جدول (10-2) اهم و أبرز الشركات الجاذبة في مختلف الصناعات لعام 2009

الصناعة	اسم الشركة الاكثر جاذبية
الأزياء	Nike
المرطبات	Anheuser-Busch
المنتجات الغذائية	Nestle `
صابون و كوزمتيك	Procter & Gamble
خدمات بطاقات الائتمان	Visa
خدمات مصرفية كبرى	Bank of America
تصفية بترولية	Exxon Mobil
الالكترونيات	General Electric
خدمات الاطعمة	McDonald`s]
السيارات	BMW
صناعات الاجهزة الحقلية	Caterpillar
الخطوط الجوية	Continental Airlines

Source: Lashinsky , Adam (2009) " The most Admired Companies " Fortune March, 16, pp: 81-91

وتتضـمن النسـب الكميـة التـي تسـتخدم كمعـايير ماليـة اساسـية صـالحة للتقيـيم الاستراتيجي، ما يأتي (David, 2011: 325)):

- العائد على الاستثمار Return on Investment - ROI
- العائد على حق الملكية Return on equity - ROE
- هامش الربح Profit margin
- حصة السوق Market Share
- الديون الى الملكية Debt to equity
- ربحية السهم الواحد Earnings per share
- نمو المبيعات Sales growth
- نمو الموجودات Asset growth

وكمثال لذلك ينظر للجدول (10-3) الآتي:

جدول (10-3) إطار عمل قياس الاداء التنظيمي

العامل الفعل المطلوب	النتيجة الفعلية	النتيجة المتوقعة	التباين .V
عوائد المنشأة			
ارباح المنشأة			
العائد على الاستثمار ROI			
عوائد النطاق 1			
ارباح النطاق 1			
ROI للنطاق 1			
عوائد النطاق 2			
ارباح النطاق 2			
ROI للنطاق 2			
ناتج عوائد 1			
ناتج ارباح 1			
ناتج ROI 1			
ناتج عوائد 2			
ناتج ارباح 2			
ناتج ROI 2			

Source: David, Fred R. (2011) " Strategic Management, Concepts and Cases " Pearson, Boston, P: 325

ولا يخلو استخدام المعايير الكمية من بعض المشكلات فهي تتعلق بالأهـداف السـنوية اكثر من الاهداف البعيدة الامد كما ان طرائق المحاسبة المختلفـة يمكـن ان تعطـي نتـائج مختلفة، فضلا عن ان الحكم البديهي غالبا ما يكـون موجـودا في معيـار كمـي مشـتق. و لهذه الاسـباب واسـباب اخـرى ظهـرت اهميـة المعـايير النوعيـة Qualitative فالعوامـل البشرية كالتغيب العـالي وارتفـاع معـدل دوران العمـل ومعـدلات الانتـاج الضـعيفة مـن حيث الكمية والجودة ورضا المـوظفين المـنخفض كلهـا تسـبّب انخفـاض الاداء (الـدوري، 2003: 454).

ويؤكد Thompson & Strickland , 2003: 115)) في عملية تقييم موارد المنظمـة و القدرات التنافسية على خمسة تساؤلات رئيسـة لكشف الموقف التنـافسي ازاء المـنظمات النظيرة، وهي:

اولا: مدى سلامة عمل الاستراتيجية الحالية للمنظمة ؟

ثانيا: ما هي نقاط القوة والضعف في المنظمة، وما هي الفرص والتهديدات الخارجية ؟

ثالثا: هل ان اسعار الشركة وكلفها تنافسية ؟

رابعا: ما قوة الموقف التنافسي للشركة ازاء المنافسين ؟

خامسا: ما هي القضايا الاستراتيجية التي تواجهها الشركة ؟

تكنيك Technique وآليات عمل التدقيق الاستراتيجي:

يعدّ تكنيك عمليـة التـدقيق الاسـتراتيجي آليـة مهمـة في تحديـد الخطـوات والمراحـل وتصـنيف العوامـل والخيـارات، وكـذلك اولويـات الاشـتغال وحركـة التـدقيق ومجالاتـه الديناميكية، ومن ثم توجيه التحليل ومسار التدقيق ضـمن آليـة العمـل السـليمة. ومـن اهم هذه الآليات و التكنيكات:

1 - تكنيك Donaldson G. , 1995

اسـتنادا الى (الدوري، 2003: 449) فإن Donaldson قد صاغ تكنيك عمليـة التـدقيق الاسـتراتيجي بخمـس مراحـل مترابطـة بشـكل مفصّـل هـي بشـكل مخـتصر كـالاتي (Donaldson ,1995: 104):

الاولى: وضع المعيار

الثانية: تصميم قاعدة البيانات والحفاظ عليها

الثالثة: لجنة التدقيق الاستراتيجي

الرابعة: العلاقات مع الرئيس التنفيذي الاعلى CEO

الخامسة: اليقظة نحو الواجب.

لذا يمكن القول ان هذه المراحل الخمسة المدروسة بعناية تبرز اهمية تفعيل منظومة الحوكمة Governance واشراف الجهات الراصدة لديناميكية العمليات والقرارات الاستراتيجية للمنظمة ومن اهمها مجلس المديرين واللجنة المنبثقة عنه المتمثلة بلجنة التدقيق الاستراتيجي التي يفترض ان تتحلّى بقدر كبير من الاستقلالية والموضوعية في العلاقة مع الرئيس التنفيذي الاعلى CEO فضلا عن تنشيط المنظومة المعلوماتية وقدراتها على الرفد المتبادل والتدفق المعلوماتي.

2 - تكنيك I.M.I معهد الادارة الدولية:

ان مجالات نشاط التدقيق الاستراتيجي واولوياته كما حددها معهد الادارة الدولية International Management Institute عدّها الاكثر جدارة بالاهتمام ضمن الوظائف والانشطة التنظيمية ومنها التسويق، والانتاجية، والاداء، والخدمات الساندة، ورضا الزبون، والجودة، والقيادة، والبيئة، والتكنولوجيا، والثقافة، والميزة التنافسية (I.M.I, 2005).

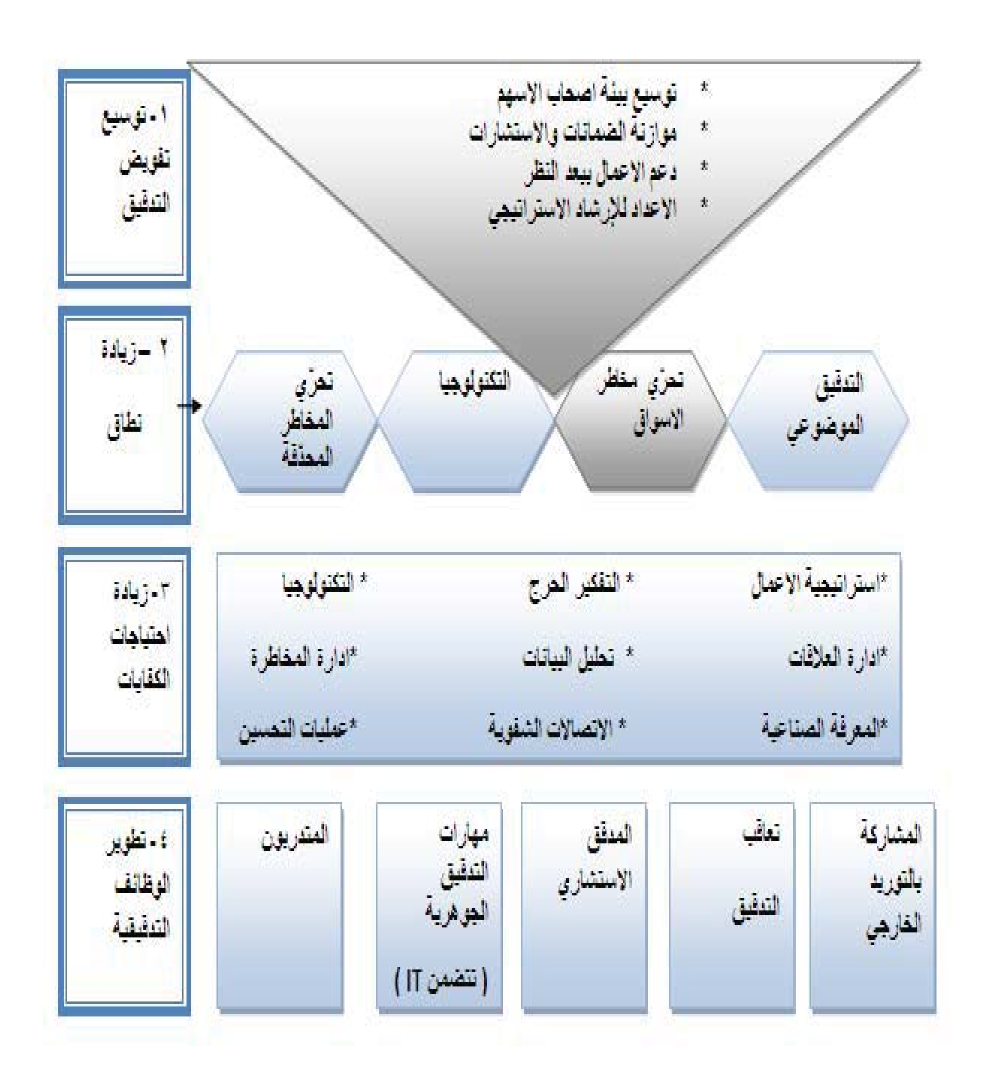
لذلك يتبين لنا ان ترابط هذه الاولويات التنظيمية يشكل آلية داعمة للتدقيق الاستراتيجي وتفعيله بتوظيف التكنولوجيا المتطورة والخدمات الساندة والظروف البيئية واشتراطات الجودة الشاملة على العمليات الانتاجية والوظائف التسويقية بما يحقق رضا الزبون.

3 - تكنيك S.M.A هيئة مستشاري الادارة الاستراتيجية:

شخّصت هذه الهيئة الاستشارية تكنيك عمل التدقيق الاستراتيجي ومتطلباته في اولوية تصميم قاعدة بيانات فاعلة وعمليات نوعية مدروسة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات واستشراف المستقبل بلوغا للأهداف المرسومة. ومن اهم المجالات التي تتعلق بمستقبل

المنظمة هي الاهداف، والقيـادة، والعمليـات، وتحديـد شـدة تأثيرهـا بالبيئـة التنظيميـة (S.M.A,2005). كما في الشكل (10-7).

في ضوئه نستخلص ان خطـوات تكنيـك هيئـة مستشـاري الادارة الاسـتراتيجية تشـكل تشخيصا دقيقـا لمتطلبـات آليتـه التـي تركـز عـلى اهميـة تقنيـة المعلومـات I.T ونظمهـا المحدّثة في تشخيص الواقع البيئي والظـروف المحيطـة بالمنظمـة بهـدف تجـاوز الأزمـات والعقبـات الطارئـة والمخـاطر لبلـوغ اغـراض التـدقيق الاسـتراتيجي المتجسـدة في رسـالة المنظمة واهدافها. ان تدقيق المسح يتطلب استيعاب كل ذلك بإطـار واسـع مـن التفكـير الاستراتيجي الذي يعتمد على تحليل البيانات وتراكم المعرفة الصناعية المكتسبة من متانة العلاقـة مـع الســوق ومسـتجداته اولا بـأول تجنبـا للأخطـار واغتنامـا للفـرص السـانحة للتطوير وتحسين الاعمال بشكل مستمر.



شكل (10-7) تكنيك المسح والتدقيق الاستراتيجي

Source: www.fmguru.co.uk&es_sm/strategic-analysis-baa. Audit survey ,2005,

4 - تكنيك Karpedium :,

تكنيــك (karpedium ,2006 6 :) يتطــرق هــذا التكنيــك الى مجــالات العمــل والاهتمامات لكنه يضيف اليها بشكل خاص ما يأتي:

- تحليل القيمة المضافة Added Value باستخدام الادوات والنماذج الاقتصادية
- التحليل الوظيفي باستخدام بطاقة الـدرجات المتوازنـة B.S.C عـلى وفـق مـؤشرات قائمة الفحص Checklist التي يضعها المدقق الاستراتيجي.

لذا يمكن القول ان هذا التكنيك يعـدّ اضـافة نوعيـة لآليـات عمـل التـدقيق والتقـويم الكلاسيكية التي تركز على الجانب المالي التسجيلي وذلك من خلال اعتماده نظرة متوازنـة تضيف الابعاد غير المالية، والتعلم والنمو، والبعـدين العمليـاتي، والزبـوني بمـا يشـكل اداة تدقيقية استراتيجية متوازنة BSC وبالتأكيد فان بطاقة الاداء المتوازن ليست قائمة فحـص Checklist اعتيادية ولا هي بـالاداة المختزلـة عـلى بضـعة مـؤشرات وانمـا هـي منظومـة استراتيجية للفحص والتقويم تتخذ مجموعة من المنظورات المتوازنة.

5 - تكنيك Chang:

يتطلب هذا التكنيك الرجـوع الى اسـتبانة معياريـة للقيـاس تتضـمن جملـة تسـاؤلات لتحديد موقف المنظمة والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التـي تـؤثر عـلى اوضـاعها ونشـاطاتها، وتتركـز عـلى ابـرز القضـايا الحاحـا وحراجـةCritical Business، اذ ان ايـة منظمة حريصة على بقائها ونجاحهـا لابـد ان تقـيّم نقـاط الضـعف والقـوة والتهديـدات والفرص، من خلال ذلك التقييم والتحري يمكن للمنظمة ان تكشف عن الاسباب الجذرية لإشكاليات العمل وطبيعتها وحجمها Chang,2011:44)) ويمكن تلخيصها بالاتي:

- إعداد استبانة معيارية Checklist للقياس والتحري.
- تشخيص Diagnosis نقاط الضعف والقوة التي تتخلل الاعمال الحرجة.
- التأكد من تطابق Compliance التنفيذ مع المعايير والقواعد.
- حشـد Mobilizing جهـود العـاملين عـلى جميـع المسـتويات في اتجـاه التنفيـذ الاستراتيجي الناجح.
- تطوير العوائد Profits وإرضاء اصحاب المصالح.

وهذا التكنيك التدقيقي كما نرى يركز على تطوير العوائد بإرضاء اصحاب المصالح على وفق منطور حوكمة المنظمة وتطمين اهداف الاطراف ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة وذلك بحشد جميع الجهود لاسيما الموارد البشرية ورأسمالها الفكري الخبير لكشف نقاط الضعف والقوة في اعمالها الحرجة، واغتنام الفرص وتجنب المخاطر.

6 - تكنيك:Riley

اختلف الكتّاب في رؤيتهم لمراحل ومجالات تكنيك التدقيق الاستراتيجي و أسلوبية التعامل مع التقويم والمراجعة والتحري الاستراتيجي كما تبين آنفا، لكن هذا الاختلاف يفضي بالتأكيد الى تطوير و تكامل معرفي في هذا الصدد لكن Riley,2012:1)) أكد ان هذه الحلقات المترابطة تتجسّد في تدقيق وتحليل وكشف وتعزيز ما يأتي:

1. تحليل الموارد الملموسة وغير الملموسة
.Tangible & Intangible Resources Analysis
2. تحليل سلسلة القيمة Analysis Value Chain .
3. تحليل الكفايات الجوهرية Core competency Analysis.
4. تحليل وتقييم الأداء Performance Evaluation & Analysis.
5. تحليل محفظة الاعمال بواسطة نماذج لأدوات عديدة اهمها
.Boston, Hoover & Mckinsey Matrix
6. تحليل SWOT للبيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية.

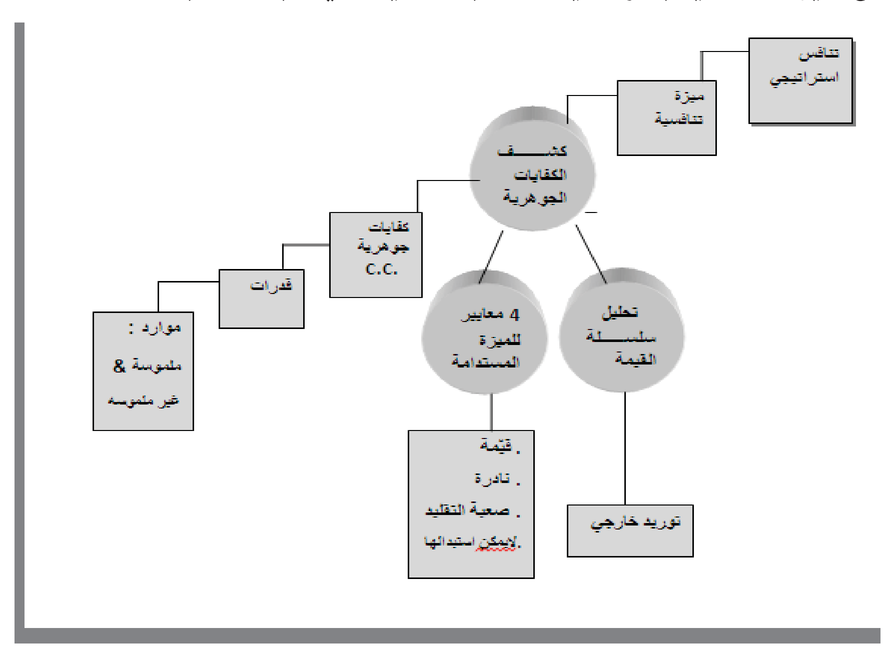
و يمكن تناول هذه المجالات كالآتي بشكل مكثّف:

- تدقيق الموارد الملموسة Tangible " البشرية، والمالية، والمادية والتكنولوجية، والموارد غير الملموسة Intangible " المعلوماتية والمعرفية والثقافية و رأس المال الفكري بصوره وحالاته المختلفة. وهو أمر تنافسي حيوي ومهم للغاية للتعرّف على هذه الموارد وكشفها ومراجعتها المستمرة.

- تحليل سلسلة القيمة Value Chain تتضمن الانشطة الرئيسة فضلا عن الانشطة الداعمة التي تترابط و تتفاعل وتسهم في تقديم القيمة الاجمالية للزبون وتحقيق العائدات - ويرجع بذلك الى إنموذج سلسلة القيمة Porter , M..

- تحليل الكفايات الجوهرية Core Competencies " ويتضمن كشـف وتعزيـز الموارد النادرة والقـدرات المعرفيـة والتقنيـات المتقدمـة وترابطهـا كحزمـة متميـزة لصـنع التفـوّق الاسـتراتيجي والميـزة التنافسـية المسـتدامة Sustainable Competitive Advantage " كما في الشكل (10-8).

على ضوء ما تقـدم نسـتخلص ان تـرابط حلقـات هـذا التكنيـك بالصـورة التـي أكـدها Riley,2012 يعد نقلة مهمة في آليات الاعمال التدقيقية في الاتجـاه الاسـتراتيجي الشـامل الذي يتناول الموارد الملموسة والتقنية والمادية وغير الملموسة المعلوماتية والمعرفيـة بغيـة تحليل وتقويم الأداء المنظمـي بصـورة تحقـق التفـوّق والتميـز للمنظمـة والكشـف عـن مواطن كفاياتها الجوهرية التي تعتمد بكل تأكيد على كشف المـوارد الحيويـة والقـدرات المتميزة لاسيما رأس المال الفكري الذي ينسق هذه التفاصيل والاعمال الحرجـة ويجعلهـا تحقق الميزة التنافسية بصورة قيمة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال.



شكل (10-8) مكونات التحليل الداخلي يقود الى الميزة التنافسية والتنافس الاستراتيجي

Source: Hitt , Ireland , & Hoskisson (2001)" Strategic Management – competitiveness and Globalization " South-Western College Publishing , Australia ,P: 102

- تحليـل وتقيـيم الاداء في كيفيـة اسـتخدام المنظمـة لمواردهـا المختلفـة البشريـة والمادية والمالية والمعرفية وصولا لأهدافها في الربح والبقاء والنمو بصورة كفوءة و فاعلـة، من خلال التقييم على اسـاس المعـايير الموضـوعة والتطـوير ومراجعـة المنجـزات وتطـوّر الاحتياجات مع تأكيد التواصل الدائم بين المعايير والتوقعات المخططة.

تحليل محفظة الاعمال "ويهدف لتقييم مستوى الأداء والبدائل المتاحة بما يسـاعد عـلى اعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب.. من خلال نماذج لأدوات عديـدة اهمهـا بوسـطن، و ماكينزي، و هوفر."

- تحليل SWOT " ويتضمن تحليـل البيئـة الداخليـة بمسـح Surveyنقـاط القـوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية بمسح الفرص والتهديدات ومن خلال دمجهما لتحليـل الموقف الاستراتيجي ".

<u>7 - تكنيك جمعية ارسـكي Eriskay associates:</u>

ان اغلب التدقيقات الاسـتراتيجية تنطلق من الاسـئلة الرئيسـة الآتية على وفق تكنيـك جمعيـة ارســكي الانكليزيـة لتطـوير الاعـمال (www.eriskay-associate.co.uk, 2014: 4):

- ما العمل الذي نقوم به ؟
- هل لدينا فريق عمل يزودنا باستراتيجية ناجحة ؟
- ما العوامل الخارجية الرئيسة التي تؤثر على المنظمة ؟
- هل نقوم بعمل الاشياء الصحيحة ؟
- هل نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح ؟
- هل ان اسـتراتيجيتنا مسـتدامة، وملائمة، وممكنة التحقيق

Is our intended strategy sustainable, feasible and achievable (S.F.A) ?

- كيف نترجم استراتيجيتنا الى فعل ؟
- كيف نعرف متى نكون ناجحين ؟

وكنتيجة للتدقيق الاستراتيجي فان المنظمة تـتفهم طبيعـة ومـدى الاسـتراتيجية القائمـة ومسـتوى الاتسـاق Consistencyمـن قبـل جميـع فريـق الادارة، وتتضـمن وثيقـة المخرجات:

- نظرة شاملة للاستراتيجية القائمة متضمنة نقاط القوة والضعف.
- تحليل بياني للتركيز الاستراتيجي النوعي للمنظمة.
- موجز بالخطوط العريضة لتقويم التطوير الاستراتيجي.

لذلك يتبين لنا ان تكنيك جمعية Eriskay,2014 يسعى من خلال تأكيده على تساؤلاته التي تركز على نوعية خطوات العمل والعوامل المؤثرة عليها ومدى تواؤمها وتناسبها البيئي، تسعى الى ايجاد قاسم مشترك للأدوات اللازمة لسلامة سير التدقيق الاستراتيجي وتفعيل اجراءاته بمنظور بانورامي لتطويره ومن ثم تطوير دالّة الأداء المنظمي.

<u>8 - تكنيك التيار القياسي – استراتيجية التدقيق:</u>

ان تصميم وصياغة استراتيجية للتدقيق تقتضي التعامل مع العوامل البيئية الخارجية والداخلية واسس التدقيق المعروفة بصورة مرنة تتناسب مع متغيرات التوجه الاستراتيجي، وينبغي مراجعة العمليات التنظيمية لاسيما التدقيق الداخلي في اهمية التأكد من مشروعية العمل وسلامة مسار عملياته وتطابق النتائج مع القواعد والمعايير المتوقعة مع تعديل الانحرافات فضلا عن التقويم الموضوعي النزيه للكفاءة والفاعلية في الاداء، كما في الشكل (10-9).

و من ابرز اولويات الخطة الاستراتيجية للتدقيق هو التأكيد على سلامة مسار العمليات من خلال تكثيف اجراءات المراجعة والفحص المستمرة فضلا عن اجراءات المطابقة مع المعايير والقواعد وبصورة منظمة تراتبية متصلة الحلقات بما يحقق فاعلية الأداء وتحسين الاعمال.

لذا فان استراتيجية التدقيق Audit Strategy هي خطة لمعالجة الامور واشكاليات التدقيق قبل تفاقمها، فضلا عن فهم الاسباب والمسوّغات لجميع الاوضاع مع وضع القواعد الاساس لاتخاذ المواقف لكل حالة (Ventureline,2015:3). وهذا النوع من الاعداد لاستراتيجية التدقيق يتطلب (metricstream,2015:3):

- مراجعة لعمليات المنظمة لاسيما التدقيق.
- تعيين متطلبات التدقيق التقنية والحاسوبية فضلا عن الخبرات الفنية اللازمة وتقييم المخاطر.

- تحديد الاولويات وأهمية وطبيعة الاعمال ومجالاتها الحيوية.
- ادامة التحري البيئي الكلي Macro-environment و تحسين الاداء.
- تحرير التقارير بصورة موضوعية ورصينة.



الشكل (10-9) تكنيك التيار القياسي للتدقيق بإدارة المخاطر و تقويم الأداء

Source:http://www.metricstream.com/solution_briefs/Supply_Chain_Governance, 2015 ,P:3

خلاصة الفصل

التحري جوهر العملية التدقيقية وصولا للحقيقة، وهو أمر ضروري لجميع الفعاليات التنظيمية. وبعد ان كانت العملية الرقابية تعتمد على آلية المقارنات المباشرة بين المنجز و المرسوم من قبل الادارة العليا فإن التراكم المعرفي والنظرة الاستراتيجية الطموحة لم تكتف بهذه الآلية الاولية اليسيرة بسبب تعقّد المنظمات وضخامتها وانفصال اداراتها عن المالكين وايضا لتعقد الظروف البيئية المحيطة وتسارع متغيراتها العامة والخاصة بشكل غير مسبوق في زمن العولمة فضلا عن تداخل الاقتصادات العالمية وعبور الحدود المحلية

والاقليمية و إنعكاساتها الأكيـدة عـلى نسـيج المنظمـة وقـدراتها وديناميكيتهـا ومواردهـا وحراكها في بيئة غامضة المعالم غزيرة المفاجآت.. فإن ذلك دفع بالعملية التدقيقيـة الى ان تكون عدسة فاحصة وحاضرة للمعاينة بشكل دائم.

*اصبحت عمليات التدقيق بالمعنى الاداري الواسع اداة فاعلة لتقييم اداء جميـع نظـم المنظمة الرئيسة إذ هنالك غايتان من عمليات التدقيق الاداري الاولى التأكد مـن الالتـزام بالمتطلبـات او المعـايير Criteria، والثانيــة مــدى كفايــة المنتجــات او الخدمات لتلبية الطلبات، ومن ثم تقييم فاعلية وكفاءة النظام في التواؤم مع المعـايير. ان الاداة المسـتخدمة في تقـويم الاسـتراتيجية يمكـن ان تنجـز مـن قبـل ثـلاث جهـات هـي المدققون الخارجيون المسـتقلون، ومـدققو الحكومـة، والمـدققون الـداخليون، وتهـدف في النهاية الى التحقق من مسـتوى المطابقة بين مـا متحقّـق مقارنـة بالمعـايير وايصـال هـذه النتائج الى المنظمات ذات العلاقة.

*ان المدخل المعـاصر للرقابـة الاسـتراتيجية يقـترب ويلامـس بـل يتماهـى بمسـاحة مـن المشتركات مع التدقيق الاستراتيجي. إذ ان المدخل المعاصر للرقابة الاسـتراتيجية يـتجلى في التكيّف مع البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات المتوقعـة فالعلاقـة بـين الصـياغة الاسـتراتيجية والتنفيذ والرقابة عليها تعد عملية تفاعلية متكاملة يؤدي فيها نظام الرقابـة المعلوماتية Informational system دورا ديناميكيا فاعلا في الكشــف والـتعلّم وتطـوير السـلوك المنظمي – الادائي.

أن مدخل التدقيق الاستراتيجي منظور فكـري فلسـفي ومسـتوى نـوعي راق للمـدخل الرقابي الاستراتيجي المعاصر يتخذ مهمات وأبعادا متمايزة جديدة كما انـه منظومـة وأداة تركز على العمليات كأساس لنشاطاتها وحركتها اذ يكون نطاقها متسعا للبيئتـين الداخليـة والخارجية صوب كشف الانحراف وعدم التطابق ورصـد المتغـيرات ومؤشراتهـا اولا بـأول ادراكا لتفاعل المنظمة من خلال شبكة اعمالها وأنشطتها بصورة منسّقة لتحقيق الاهداف والنجاح. وهو بخلاف المدخل التقليدي الرقابي او التـدقيقي الـذي ينحـى منحـى اجرائيـا مجتزأ ومفكّكا في تأكيده العلاقات الادارية التنظيمية الداخلية وعلى استقلالية الوظـائف المالية واجراءاتهـا المعزولـة عـادة عـن سياقات العمليـات والانشـطة الحرجـة، اذ يتميّـز بديناميكيته ومرونته وشمولية منظوره.

* ان التدقيق الاستراتيجي يجعل الشركات في وضع يمكّنها من استغلال الفرص والرد على التهديدات بإعادة النظر في استعمال الموارد والقدرات Resources & Capabilities ومراجعتها و التأكد من تقويمها بصورة دقيقة، فهو مراجعة ادارية شاملة مفيدة كأداة تشخيصية لتقويم الوضع الراهن للمنظمة ولتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد المشاكل على نطاق المنظمة وتقييم مدى ملاءمة الاستراتيجيات للمستقبل، فضلا عن انه نظرة مفصّلة للاستراتيجية القائمة عند مواضع حيوية من المنظمة والبيئة ومناقشة تساؤلات دقيقة عن العمل الراهن و متطلبات عمل الاشياء الصحيحة، وعن العمل بشكل صحيح، لتمكين المنظمة من النجاح و البقاء في الطريق الصحيح.

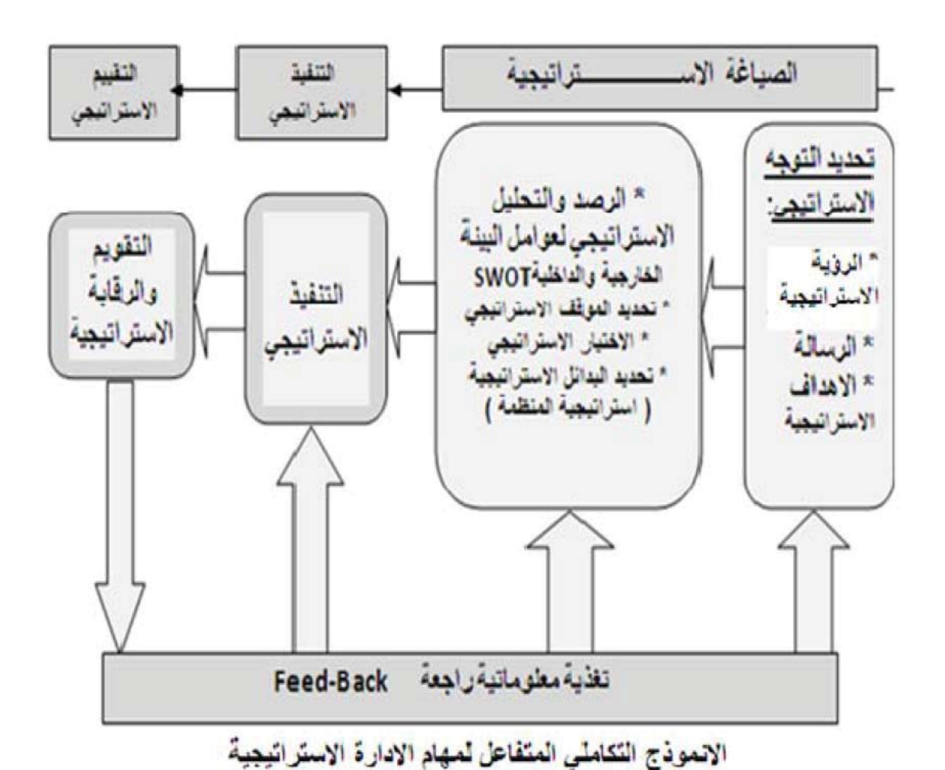
* يمكن استخلاص الاسس والعناصر الآتية للتدقيق الاستراتيجي:

- تقويم شامل للحالة الاستراتيجية. وانه يؤدى من قبل فرق عمل عليا او لجان مستقلة محايدة. فضلا عن انه فحص و تحرّ متكامل للعمليات التنظيمية الحيوية. اضافة الى انه تكنيك استباقي – وقائي رقابي متجدّد. وهو ايضا تحليل معلوماتي من خلال المسح والرصد البيئي.

* تأتي اهمية التدقيق الاستراتيجي من كونه اداة رقابية متقدمة تقوم بمهماتها بشكل موضوعي غير تقليدي و بدعم واسع من اجهزة ونظم تقنيات المعلومات والاتصال المتطورة.. وبأساليب وصيغ مختلفة منها: الإسهام الفاعل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تقويم الاداء مع مراجعة وتعديل رسالة المنظمة والاهداف فضلا عن تمكين الادارة في تحديد جوانب الخلل وايجاد الحلول اللازمة لها ومعالجتها، و تحسسين الاعمال وحيازة الكفايات الجوهرية C.C وتجنّب المخاطر، ودرء المخاطر والتهديدات والوقاية من الاضرار والمشاكل وإزالة النشاطات غير القيّمة مع اعادة تنظيم النشاطات بما يتماشى والتحولات الجارية وتحسين الاعمال،و تحديد جوانب المشكلة ومجالات التحسين، ومراجعة التقدم المنظمي المتحقق، و تكامل آراء الاطراف ذات العلاقة بأمانة، وتحديد المستوى الحالي للفاعلية، واقتراح التحسينات، وتثبيت معايير الأداء المستقبلي.

الفصل الحادي عشر
الكفايات الجوهرية

- النشأة والتطور
- مفهوم الكفايات الجوهرية
- تعريف الكفايات الجوهرية
- خصائص الكفايات الجوهرية
- تحديد الكفايات الجوهرية والصعوبات
- معايير لتحديد الكفايات الجوهرية
- سلسلة القيمة المنقحة والتكامل مع الكفايات الجوهرية
- مدخل بناء الكفايات الجوهرية
- نماذج الكفايات الجوهرية



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الحادي عشر

الكفايات الجوهرية

هي كفايات مميّزة تحمل خصائص مميزة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة . Kay

أخذ مفهوم الكفايات الجوهرية Core Competencies في التبلور بداية التسعينيات من القرن الماضي، وكانت الأفكار الأولى تركز على ان المنظمات يمكن ان تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية تكون ذات أهمية فائقة على المدى البعيد للإفادة منها في تطوير الأنشطة المركزية ومنح المنظمة ميزة متفرّدة.

من هذا المنطلق أصبح على المنظمة التي تسعى الى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بنجاح أن تتمسّك في امتلاكها القدرات الاستراتيجية التي تجعلها متفوقة على المنافسين من خلال بناء الكفايات الجوهرية وبالتأكيد على مدخل الموارد النادرة Rare Resources المتاحة للمنظمة.

النشأة والتطور:

أشار Prahalad & Hamel في دراستهما الرائدة عن " الكفايات الجوهرية Core Competencies عام 1990 الى أن المنظمات يمكن إن تطور قدرات واضحة للخبرة على المدى الطويل و أن بإمكانها تدعيم هذه القدرات في أيّ من النشاطات داخل المنظمة لتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج (Hamel & Prahalad, 1990: 79)

وأكدا أن إستراتيجية القدرات يمكن المباشرة بها ومتابعتها تنافسيا من خلال بناء الكفايات Competencies بمعزل عن الأعمال الجديدة وذلك ببنائها بكلف محدودة نسبيا، وتكوين المنتجات الجديدة. فالموارد الحقيقية للقيمة يمكن تكوينها بإدارة القدرة على دمج التقنيات الواسعة للمنظمة، والمهارات الإنتاجية في إتجاه قدرات تقوّي الأعمال الانفرادية بهدف التكيّف السريع ازاء الفرص المتسارعة، ثم اقترحا ثلاثة اختبارات

لتشخيص الكفايات الجوهرية والتعرف عليها في المنظمـة، وهـي (Prahalad & Hamel 1990:281):

- هل تمكّن المنظمة من دخول مساحة واسعة من الأسواق؟
- هل تشكل إسـهامة مهمة نحو حاجات الزبون من المنتجات ؟
- هل تتصف بكونها صعبة التقليد من قبل المنافسين ؟

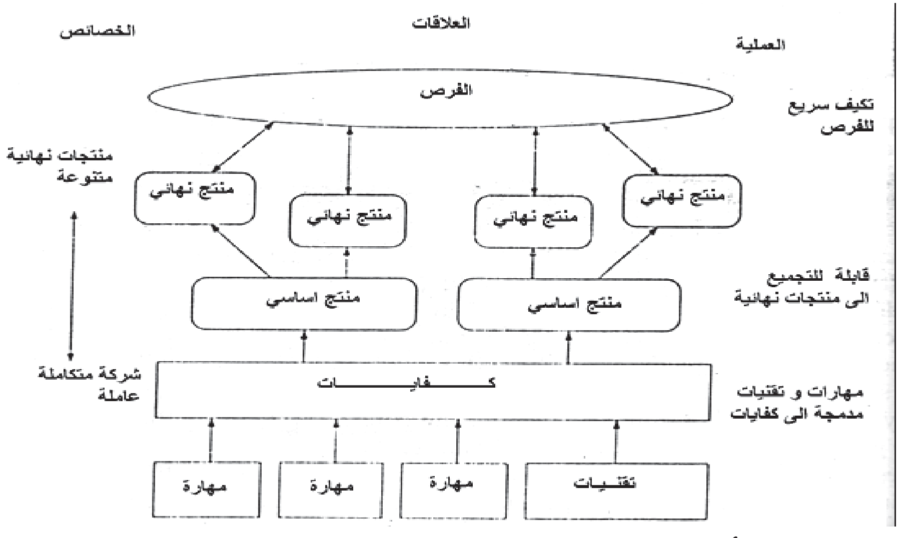
إن مدخل (Prahalad & Hamel) في التأكيـد عـلى بصـيرة الصـناعة وبنـاء الكفايـات الجوهرية Core Competencies يقود الى منظور يتمثـل في امكانيـة المـنظمات بإعـادة هيكلة الصناعات وإعادة كتابة قواعدها استنادا الى مـدخل المـوارد النـادرة وهـو يشـكل تميزا ونهجا معاصرا يختلف عن المدخل المعروف لـ Porter المستند عـلى السـوق و تبنـي تحليل هيكل الصناعة لفهم القوى التنافسـية واختيـار الموقـف الاسـتراتيجي عـلى نطـاق السـوق من خلال خيار قيادة الكلفـة أو خيـار التمايـز (Joyce & Woods,1996:163-165).

وقـد عرفـت الكفايـات الجوهريـة Core Competencies بأنهـا الـتعلّم الجمعـي في المنظمـة لاسـيما كيفيـة تنسـيق مهـارات الإنتـاج وتكامـل مختلـف أنـواع التقنيـات (Prahalad&Hamel,1990:281).

ومـن الأمثلـة التطبيقيـة التـي سـيقت مـن قبـل Prahalad & Hamel في مـا يخـص الشركات المستندة الى الكفايات الجوهرية:

- شركــة " كــانون Canon " في مجــال البصــريات والمعالجــات الدقيقــة " Microprocessors".
- شركة " هوندا Honda " في مجال المكائن.
- شركة " نيس NEC " في مجال التكنولوجيا الرقمية (ديجيتال)
- شركة " سوني Sony " في مجال الرقائق الالكترونية المصغرة والأجهزة المنمنمة.
- شركة " سيتيكورب Citicorp " في مجال المنظومات العاملة.

إذ تتجسـد الكفايات الجوهرية في المنتجات الأساس التـي تـدمج خـلال امتـداد واسـع من المنتجات النهائية بوساطة وحدات أعمال الشركة كما في الشكل (11-1)



شكل (1-11) أستراتيجية الكفايات

Source: Joyce, Paul & Woods, Adrian (1996)" Essential Strategic Management" Butterworth, Oxford,p.163

و أكد Quinn على أن الحكماء من مديري الشركات يسعون للتنبؤ بالمتغيرات في متطلبات السوق- الزبون لدعم بناء كفايات وإمكانات جديدة تشكل حدودا تنافسية حاسمة. وان هنالك أربع سمات تخص الكفايات الجوهرية والإمكانات التنافسية ذات أهمية خاصة في بناء المنظمة، هي (Quinn,1996: 73-76):

- الكفايات الجوهرية نادرا ما تتشكل من مهارات ضيقة، أو جهود لقسم منفرد، فهي غالبا ما تكون باقة من المهارات ومعرفة كيف Know-how تنجم من الجهود المتآلفة من خلال العمل المتآزر للمجاميع ووظائف الأقسام التي تنجز الأنشطة المتممة في مختلف مواقع سلسلة القيمة في المنشأة.
- بما أن الكفايات الجوهرية تكمن نموذجيا في الجهود المتآلفة لمختلف مجاميع وأقسام العمل، فان المشرفين ورؤساء الأقسام لا يمكن أن يتوقعوا رؤية بنائها وإنشائها الكلي، بحكم مسؤولياتهم المحددة، إذ أن ذلك من مسؤولية الإدارة العليا.
- إن المفتاح الأساس لرفع الكفايات الجوهرية للمنظمة إلى ميزة تنافسية وإمكانية تحولها إلى ميزة تنافسية بعيدة المدى، يكمن في تركيز المزيد من الجهود و المواهب أكثر من المتنافسين، لتعميق وتقوية هذه الكفايات.

ولأن احتياجات الزبائن وظروف السوق متغيرة بشكل غير متوقع غالبا، فأنه من الصعب التكهن بنوعية المعرفة والإمكانات الذهنية المطلوبة للنجاح التنافسي المستقبلي. وان القواعد المختارة للشركة الخاصة بالكفاية بضوء ذلك تحتاج لأن تكون واسعة بما يكفي ومرنة بما يكفي للإستجابة للمستقبل المجهول.

إن جوهر هذا المدخل يتمثل في تركيزه على الموارد الذاتية للمنظمة أي النظر للموارد بأنها مزيج متميز من القدرات او الكفايات Competencies والموجودات المادية وغير المادية، و لا يمكن لهذا المزيج أن يتشابه في منظمتين " وهذا المزيج يحدد مدى كفاية المنظمة، وفاعليتها في أداء أنشطتها الوظيفية " (Lynch,2003:278,279).

والمنظمة من خلال هذا المدخل المستند الى الموارد الذاتية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين مواردها النادرة وكفاياتها الخاصة والقيمة وغير القابلة للإحلال، وصعبة التقليد، وهي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي الى تفوقها على المنظمات الأخرى. ومن هنا برز هذا المدخل الذي يعد المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل (Dyer &Singh 1998)

إن من الأمور الحساسة لأية منظمة هو كفايتها في تحقيق الأنشطة التنافسية ذات العلاقة، فالأهمية التنافسية للنشاط الداخلي الذي تنجزه المنظمة بشكل أفضل من نظيره لدى الشركات الأخرى يدعى بالكفايات الجوهرية Core competencies، إذ انه شيء مميز تعمله المنظمة داخليا. والكفاية الجوهرية للمنظمة تتعلق بواحدة من أمور عدة تخص صنعتها، كالخبرة في بناء شبكة أعمال،و منظومات تمكنها من التجارة الالكترونية، والإسراع بالمنتجات والطرز الجديدة للسوق،وتقدم جودة خدمات ما بعد البيع،فضلا عن المهارة والنوعية العالية للمنتج، مع الابتكار في تطوير المنتجات الشعبية ومظاهرها، و الإسراع في الاستجابة للتوجهات الجديدة للسوق كما أنها تغير شروطها التنافسية، وتوظف بذكاء معرفة كيف في إبداع تكنولوجيا متكاملة تؤسس أصنافا من منتجات جديدة.

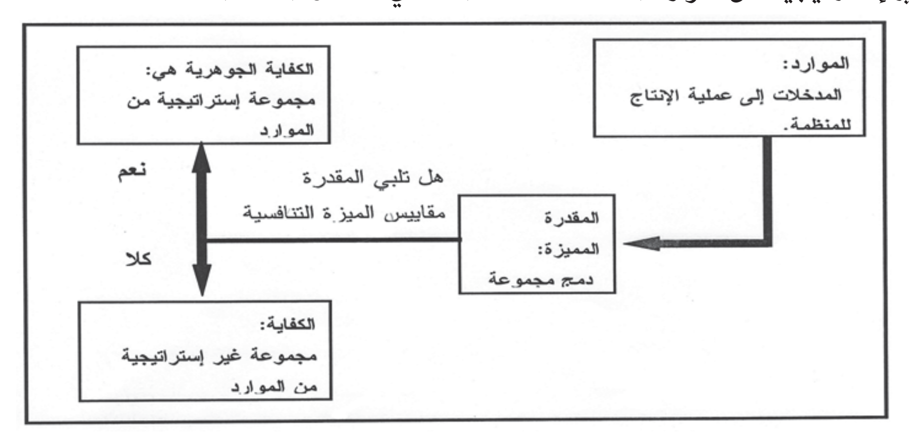
والمنظمة يمكن أن يكون في جعبتها أكثر من كفاية جوهرية، ولكن من النادر أن تستطيع الادعاء بأن لديها أكثر من أثنتين أو ثلاث من الكفايات الجوهرية التي تمنح المنظمة القابلية التنافسية، وهكذا يمكن أن تصنف كمنظمة أصيلة مميزة بقوتها ورسوخها، وغالبا فأن الكفاية الجوهرية للمنظمة تكمن في عامليها و رأسمالها المعرفي وليس في ممتلكاتها التي

تظهر في الموازنات الورقية، وهي تتأسس في الأقسام والوظائف وتركيبة المهارات والموارد والتقنيات (Thompson & Strickland,2003: 114,115).

مفهوم الكفايات الجوهرية Core Competencies Concept:

تتميز الكفايات عن الكفايات الجوهرية بأن الأولى عامة تمثل الحد الأدنى من المهارات التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، ولا تحقق لها الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك تكون سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بيسر، وقد تكون ضمن نشاط واحد. أما الكفايات الجوهرية فهي أساسية ومركزية لتنافس المنظمة وتحقيق ربحيتها، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وغالبا ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المنظمة وناتجة عن المعرفة الجماعية، كما أنها تكمن في الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية (Thompson & Strickland,2003:365)

أما الفرق بين الكفايات الجوهرية والمقدرات المميزة (Distinctive Capabilities)، فان المقدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة فهي كفايات جوهرية Core Competencies تمنح المنظمة قدرة إستراتيجية، و اذا كانت هذه المقدرة لا تلبي معايير الميزة التنافسية فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد (Hitt,2001:115) كما في الشكل (11 -2).



شكل(11-2) الكفايات الجوهرية والقدرات المميزة

Source: Hit, Michael A.& et al(2001)"Strategic Management"
South Western, College Publishing, Australia, p.115

تعريف الكفايات الجوهرية:

هـذه مجـموعة مـن تعريفـات الكفايـات الجوهريـة (Core Competencies) في الجدول (1-11) وحسب ما وردت تاريخيا ابتـداء مـن تعريـف (Prahalad & Hamel, 1990):

جدول (1-11) مجموعة من تعريفات و مفاهيم الكفايات الجوهرية

ت	الباحث	التعريف أو المفهوم
1	Prahalad & Hamel 1990:82	حزم من المهـارات والتقنيـات تمكـن المنظمـة مـن تقـديم منافع للزبون وقدرة تنافسية أكثر تأثيرا.
2	Hamel & Heene 1996:113	المهارات التخصصية والخصائص المعرفية التي توجـه نحـو تحقيـق أعـلى مسـتوى ممكـن مـن رضـا الزبـون مقارنـة بالمنافسين.
3	Robson 1997:52	الموارد النادرة القيّمة و صعبة التقليد أو التعويض.
4	Johnson &Scholes 2008:144	المهارات التي تمكّن المنظمة من التفوق في الاداء واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل
5	Kay 1999:122	قدرات مميزة تؤدي الى الميزة التنافسية وتحمل خصـائص مميزة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.
6	Chappell 2000:929	قوة خاصة تمنح المنظمة ميزة تنافسية.
7	Lawler 2000:36	أدوات المنظمـة التنافسـية وأسـاس قاعـدة المنافسـة في المستقبل.
8	Aquino & Guimaraes 2000:5	مجموعـة مـن المهـارات والمعرفـة والاعتقـادات ومواقـف وقـيم العـاملين التـي تقـود عمليـات البحـث والتطـوير في المنظمة.
9	Macmilan &Tampoe 2000:120	نظـام فرعـي تقنـي أو إداري يكامـل بـين التكنولوجيـا والعمليـات والمـوارد ومعرفـة كيـف Know-How لتقـديم المنتجـات والخـدمات التـي مـن شـأنها مـنح المنظمـة ميـزة تنافسية دائمة وفريدة.

10	Hitt & et al 2001:929	الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتكون مصدرا للميزة التنافسية.
11	Thompson &Strickland 2003:122	الأهمية التنافسية للنشاط الداخلي المميز الذي تنجزه المنظمة بشكل أفضل من نظيره في المنظمات الأخرى.
12	Coyne &Stephen 2004:3	مجموعة من المهارات والمعرفة المكملة الموجودة في الفريق وتؤدي الى قدرة تنفيذ لواحد أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول الى معايير المواصفات العالمية.
13	باقر، 2004:3	مهارات تنظيمية وفنية مطلوبة لإنجاز مستوى معين في الأداء لإنتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة إستراتيجية في استعمالها وتكاملها.
14	الدليمي، 2006:70	مجموعة من المهارات والمعارف المتقدمة التي تمنح المنظمة فرصة للحصول على قدرات مميزة تجعلها متفوقة على المنافسين.
15	الطائي، 2007: 60	مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول الى معدلات أداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
16	نايف، 2006:50	مهارات المنظمة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال تحقيق قيمة الزبون مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل أفضل من المنافسين من خلال استثمار قدرات الأفراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية للإنتاج.

في ضوء ما تقدم من مفاهيم الكفايات الجوهرية يمكن استخلاص ما يأتي بشأنها من اسس وخصائص وأبعاد:

- تمكّن المنظمة من تحقيق التفوق في الأداء.
- التوجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون.
- إنها قدرات قيمة متميزة وصعبة التقليد.
- ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيميين وبالخبرة المتراكمة.
- تعد من الاهتمامات الإستراتيجية التي تسعى إليها الإدارة العليا بلا إنقطاع.
- تمثل صيغ الربط الواعي بين المهارات والمعارف والتقنيات المتقدمة والموارد البشرية النادرة.

- تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية فريدة ومستدامة.

واستنادا لذلك يمكن تعريف الكفايات الجوهرية Core Competencies بأنها:

العوامل المستندة الى الترابط الديناميكي بين المهارات ومعرفة كيف Know-How والموارد النادرة بما يسهم في تعزيز قدرات المنظمة على التفوّق و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

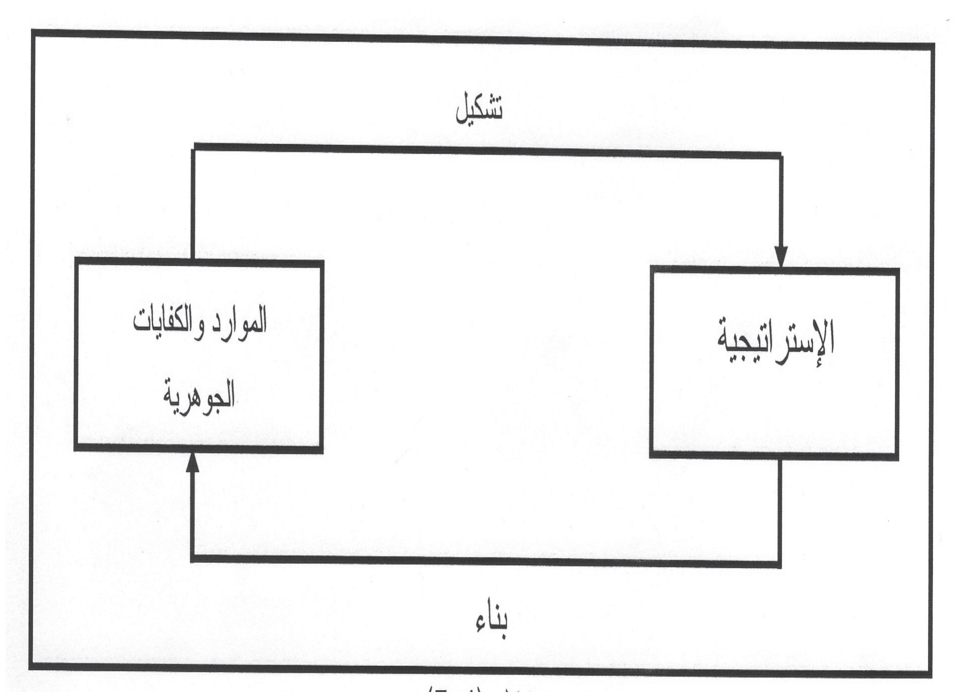
خصائص الكفايات الجوهرية:

القابلية التنظيمية عادة ما تحيط بالكفاية الجوهرية للمنظمة وتغطي عمليات ومهارات متنوعة وأفضل الممارسات التي تحول الكفاية الجوهرية إلى منتجات وخدمات. فالشركات الكبرى عمليا يمكن أن تمتلك قابليات عديدة تشتق من مصادرها الواسعة وإمكاناتها لجلب موارد إضافية كلما تستدعي الحاجة في السوق الجديد، ولكن كفايتها الجوهرية تبقى متفردة.

إن إختبارات الكفايات الجوهرية تتضمن المزايا والخصائص الآتية (Macmillan & Tampoe,2000:121)):

- أساس لضمان بقاء المنظمة على المديين القصير والطويل.
- خفية عن المنافسين.
- صعبة التقليد.
- فريدة للمنظمة.
- ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات.
- أكبر من قابلية الفرد.
- قابلية على المنظمة أن تسعى لإدامتها باستمرار.
- أساس لتطوير المنتجات الجوهرية و حتى المنتجات النهائية.
- أساس لتنفيذ القصد الاستراتيجي للمنظمة.
- أساس للخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يمكن تسويقها وذات قيمة تجارية.
- قليلة العدد

وفي الوقت الذي تكون فيه الكفايات الجوهرية متفردة و صعبة التقليد فهي تساعد المنظمة على تحديد الاستراتيجية المناسبة وبنائها الذي يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة " وتعد العلاقة بين صياغة شكل الإستراتيجية للمنظمة وكفاياتها الجوهرية ومواردها، علاقة متبادلة ذات اتجاهين (Hill & Jones,2001:139) كما في الشكل (3-11)



شكل (3-11) الكفايات الجوهرية وتشكيل الاستراتيجية في أتجاهين

Source: Hill, Charles & Jones, Gareth(2001)"Strategic Management Theory" Houghton Mifflin, Boston

واستنادا الى مزايا الكفايات الجوهرية التي حددها (Macmillan & Tampoe,2000) لاسيما في كونها أساسا للخيارات الاستراتيجية للمنظمة ولتنفيذ القصد الاستراتيجي فضلا عن أنها اكبر من قابلية الفرد وأساس تطوير المنتجات النهائية.. فان ذلك يعني انها عامل جوهري وحاسم لتشكيل

وصـياغة إسـتراتيجية المنظمـة والعكـس صـحيح كـما في الشـكل أعـلاه إذ أن الادارة الاستراتيجية السليمة والديناميكية تقود الى بناء وتحقيق الكفايات الجوهرية للمنظمة.

إن تحقيق الكفايات الجوهرية أصعب بكثير مـن إيجـاد القـدرات التـي تسـتعمل في المنظمة، والجدول (2-11) يوضح بشكل مقارن المنظـورين التقليـدي ومنظـور الكفايـات الجوهرية.

الجدول (2-11) مقارنة المنظورين التقليدي ومنظور الكفايات الجوهرية

المنظور التقليدي	منظور الكفايات الجوهرية
الحصة السوقية من الأسواق الحالية	الحصة من الفرص المستقبلية
التركيز على وحدة الأعمال الاستراتيجية	الكفاية على المستوى الكلي للمنظمة
المنظمة منفردة عن المنافسين	نمط التحالفات
السرعة نحو السوق	المثابرة نحو رؤية بعيدة المدى

Source:Hamel G. &. Prahalad, C.K. (1994) Competing for the Future " Harvard Business School Press

تحديد الكفايات الجوهرية والصعوبات:

تواجه عملية تحديد الكفايات الجوهرية عقبات عديدة، أهمها عدم التأكـد والتعقيـد والتغيرات الدينامية السريعة في بيئة المنظمة. وقد تأكد بالتجربة المتراكمـة بـأن المنظمـة تستطيع تحديد كفاياتها الجوهرية عندما تكون متسلحة بالمعرفة والمـوارد والقـدرات، إذ تتمكن من خلال تعلم كيفية تجميع موارد وقدرات مختلفـة ونشرهـا، أن تبنـي كفايـات جوهرية، كما يؤكد Macmillan & Tampoe 2000 "، و إن تحديد الكفايات الجوهريـة في المنظمة هو أكثر صعوبة من إيجاد القدرات المستعملة من قبلها.

أن نقطة البداية في تحديد الكفايات الجوهرية، هو تحليل وتجزئة النظم الفرعية المختلفة، التي تشكل الكيان التشغيلي الكامل للمنظمة، وقد اقترحا بأن المنظمة يمكن أن تنقسم الى ثلاثة نظم فرعية رئيسة كما أكد Parson " هي:

- النظام الفرعي الإداري الذي ينسق الأنشطة في المنظمة.
- النظام الفرعي المؤسسي الذي يربط المنظمة بالعالم الخارجي المتضمن الزبائن والمجهزين والمنتفعين الآخرين.
- النظام الفرعي الفني وهو على حد قول Parson جوهر ما تفعله المنظمة و الذي يعد الصفة المميزة لها.

وعلى الرغم من التأكيد بأن الكفايات يمكن أن توجد في النظام الفرعي الفني، بسبب أن هذا النظام قد يحتوي على اغلب براءات الاختراع، والموارد الاحتكارية للمنظمة، فقد لا يكون هذا النظام وحده مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة، لذلك يجب على المنظمات أن تحاول البحث عن كفاياتها الجوهرية في النظم الثلاثة (Macmillan & Tampoe,2000: 123).

كما أكدا بأنه قد تجد منظمة أخرى تعتمد على الموجودات وبأن كفاياتها الجوهرية تكمن في النظام الفرعي الفني، إذ تمكنها هذه الموجودات من تصميم وبناء شبكات أعمال معقدة، في حين أن منظمة ثالثة تجد أن كفاياتها الجوهرية تكمن في النظام الفرعي الإداري وذلك من خلال قدرتها على معالجة وإدارة كميات كبيرة من البيانات لتحقيق ميزة تنافسية، بينما تجد منظمة أخرى كفاياتها في النظام الفرعي التأسيسي وذلك من خلال الطريقة التي تدير بها قنواتها التوزيعية.

ويمكن أن توجد الكفايات الجوهرية في كل أو احد المصادر الآتية، الموجودات الإستراتيجية، والإبداع والسمعة، و البنى التنظيمية، والمعرفة التنظيمية (Kay, 1999:120).

وقد توجد في الموارد الفريدة للمنظمة، الملموسة منها، وغير الملموسة، و أن الكفايات الجوهرية تتجسد في المعرفة الضمنية تحديدا، والتعلم المتراكم لدى المنظمة عبر السنين، والتي يكون لها روتين معقد، يصعب تقليده من قبل الآخرين، والقدرات الخاصة والاتجاهات (Wit & Mayer,2000: 336).

وقد حدد (Hamel & Heene,1996:16) ثلاثة أنواع أساس من الكفايات الجوهرية:

- الكفايات الخاصة بالدخول الى الأسواق، اذ تساعد على تحديد الموقع السوقي قياسا بالمنافسين وترتبط أنشطة ذلك بتطوير العلامة التجارية والدعم التقني ونشاط البيع والتسويق... الخ.
- الكفايات الجوهرية المتعلقة بالتكامل ما بين الأنشطة الفريدة في المنظمة بما يحقق أداء أفضل ومرونة اكبر وبدرجة عالية من الاعتمادية بين أنشطة التقسيمات مقارنة بالمنافسين.
- الكفايات المرتبطة بالوظائف أو المهارات التي تمكن المنظمة من استثمار منتجاتها من سلع وخدمات، بمزايا وظيفية فريدة أو تقدم منافع متميزة للزبون

معايير لتحديد الكفايات الجوهرية:

هذه بعض المعايير التي تستعمل من قبل المنظمات لتحديد أي القدرات هي كفاية جوهرية وتكون مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة (Hitt,et al:2009) و من أبرزها:

1. الندرةٌ Rare:

وتشير إلى تلك القدرات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد المنافسين في السوق.

2. القدرات ذات القيمة Valuble Capabilities:

وهي معيار القيمة لدى المنظمة لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين.

3. صعوبة التقليد Costly to Imitate:

وتعني تلك المقدرات التي لا تستطيع المنظمات استعمالها وتطويرها بسهولة، بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة دون غيرها، وبسبب عدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استعمال المنظمة لقدراتها لايجاد الميزة التنافسية. وكذلك بسبب التعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية، والثقة، والصداقة بين المديرين، والعاملين والمجهزين والزبائن.

4. صعوبة الإحلال Non Substitutive:

قيمة القدرات الاستراتيجية تزيد من صعوبة الإحلال، فالقدرات غير المنظورة تمثل صعوبة للمنظمات الأخرى في الإحلال.

سلسلة القيمة المنقحة والتكامل مع الكفايات الجوهرية:

قدم M. Porter إنموذج سلسلة القيمة عام 1985 معتمدا على تعريفه للقيمة، من أنها السعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه. أما الربح فهو الفرق بين هذه القيمة والكلف الكلية الخاصة بالشركة المعنية. إن تحليل سلسلة القيمة يقسم الشركة الى سلسلة أنشطة، وان كل عنصر أو رابط في هذه السلسلة يجهز جزء من الكلفة الكلية للقيمة المقدمة للزبون، ويشارك في جزء من الربح الكلي. والغرض من هذا التحليل هو قياس القيمة المجهزة، والربح الذي أسهم به كل رابط في هذه السلسلة. ومن إحدى اهتمامات الاستراتيجية هو تركيز الانتباه والموارد على هذه الأجزاء من السلسلة التي تأتي منها غالبية القيمة، و التقليل من تلك الأجزاء التي تسهم بقيمة منخفضة (Macmillan & Tampoe,2000:118).

ويعد إنموذج Porter أحد الأساليب المهمة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. وإن أداة التحليل الرئيس لتحليل الكلفة الاستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها (Walter,1984:80) وقد استعمل كتحليل محاسبي لإلقاء الضوء على القيمة المضافة للخطوات المعقدة أو المنفصلة في الصناعات الكبيرة من اجل تحديد مكمن إدخال التحسينات على الكلفة أو خلق قيمة مضافة. وان الخطوتين الأساسيتين هما فصل الأنشطة وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط ومن ثم تحليل كيفية الترابط بين هذه الأنشطة ومقدار ما يضيف هذا الترابط من قيمة للزبون (Wheelen & Hunger,2004:84)

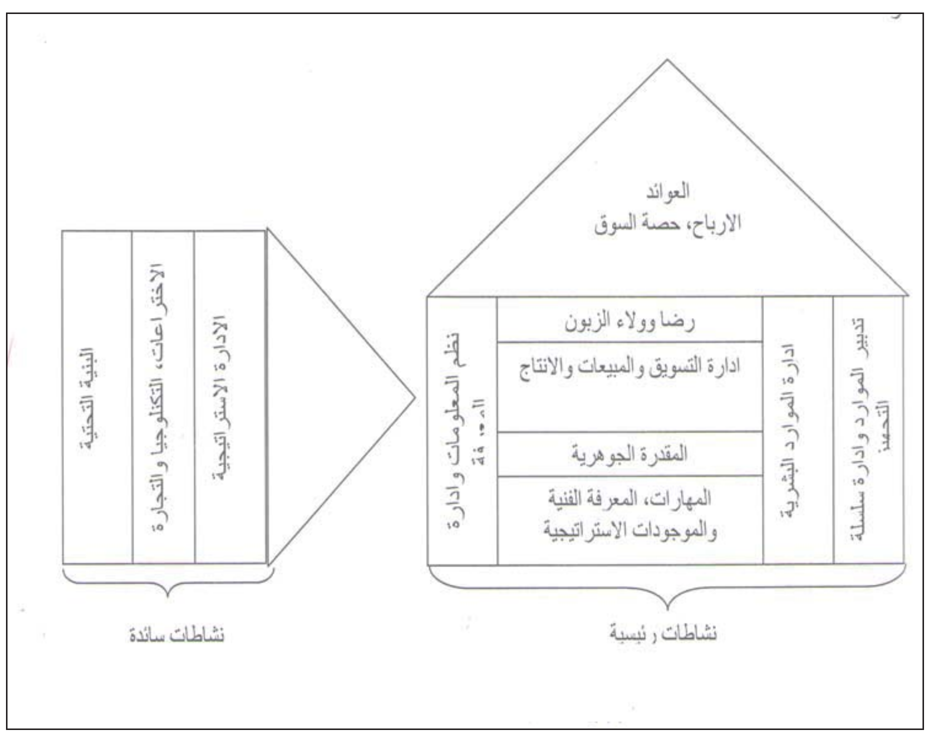
إن تحليل سلسلة القيمة ذو شأن رفيع نظريا لكنه قد تقادم مع الزمن، إذ أن القليل من نظم الكلف تتضمن القدر اللازم من التفاصيل التي يمكن أن تكون جهود العاملين المكثفة لإحراز الكلف المتأسسة على هذه الجهود. وعلى غرار ذلك فأن الزبون ربما يرى القيمة بشكل عام، لذا فأنه من الصعب إسهام الأجزاء الخاصة بالسعر الكلي المدفوع للأجزاء

النوعية للمنتج أو الخدمة. وربما هنالك أجزاء من الخدمة التي تولد قيمة قليلة يمكن لها أن تدمر القيمة إذا أسئ استعمالها، لـذا فمـن المسـتحيل استحصـال النتـائج مـن تحليـل القيمـة. وان العمليـات التجاريـة تكـون حساسـة أكـثر في تحليـل سلسـلة القيمـة، إذ أن الزبائن أكثر عقلانية في قرارات البيع والشراء (Macmillaln & Tampoe,2000:119).

وبالرغم من هذه القيود العمليـة في التفاصـيل الكليـة للتحليـل، فـأن الفكـرة مفيـدة حينما يتم تحديث البيانات المفيدة مع الزمن. ومنذ أن أعلن Porter " عن أنموذجه فـأن سلاسل القيمة لشركات عدة قد شهدت تغيرات كبرى، فعلى سبيل المثال قد بـين Martin عام 1995 أن تكنولوجيا المعلومات تتكامل مع سلسلة القيمة، وهذا المثال قد ضرب على الطريقة التي يعمل بها الإنترنيت في تحويل العلاقات التجارية وإعـادة تعريـف القاعـدة المتضمنة في الربط بين خدمات المجهزين وزبائنهم. ومرة أخرى هنالك إحساس متنام بأن تكنولوجيا المعلومات يمكن لها أن تدعم الشركات بفائدة أفضل من خلال توظيف المعرفة المتجسدة في عملياتها وفي العاملين، بمساعدتهم على التنظيم الأفضل، وفي أيجـاد الارتبـاط واسـترجاع المعلومات بأسلوب مختصر و رصين

(Macmillan &Tampoe,2000: 119)

ففي الأعمال عموما وبشكل خـاص في الأعـمال المسـتندة عـلى المعرفـة فـأن العـاملين والعملية الكلية لإدارة وتطوير العاملين وإدارة المعرفة تتكامل كذلك مع سلسـلة القيمـة. وبالمثـل فـإن العديـد مـن الأعـمال تعتمـد الحلفـاء الاسـتراتيجيين والمزيـد مـن العلاقـات المتكاملة مـع مجهـزيهم، وهـذا يجـب أن يكـون جـزءا مكمـلا لإنمـوذج سلسـلة القيمـة. وبالتالي فإن سلسلة القيمة يجب أن تحلل مع الكفاية الجوهرية التي تقع في القلب منها كما في الشكل (11-4) الذي يعرض تنقيح النسخة الأصلية للإنموذج ليعكس وجهتي نظـر " مارتن Martin " عام 1995 ووجهـة نظـر Macmillan & Tampoe آخـذين بالاعتبـار إدارة العاملين وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المجهز.



شكل (4-11) إنموذج Macmillan & Tampoe لسلسلة القيمة المنقحة

Source: Macmillan ,Hugh & Tampoe, Mahen (2000)"Strategic Management " Oxford University Press, New York,p.120

وفي ضوء تطور تكنولوجيا المعلومات I.T وأنظمة الاتصالات وإدارة المعرفة k.M، وزيادة حدة المنافسة، وتحول الاقتصاد العالمي من سلعي مادي إلى اقتصاد معرفي رقمي غير ملموس، بضرورة التحول في التحليل نحو النماذج المنقحة المحدثة بأستمرار لتحليل سلسلة القيمة، ولم يكن إنموذج Martin-Macmillan & Tampoe المنقح إلا الانطلاقة الأولى لشروعها في اتجاه استيعاب المتغيرات المستجدة وأهمها الكفايات الجوهرية وإدارة المعرفة والمعلومات والقدرات المتميزة، التي لابد أن تستدعي أدواتها ونظمها في القياس والمعايرة غير التقليدية بهدف تقويم القيمة المضافة بالصيغة السليمة، ومن ثم تكوين الميزة التنافسية المتفردة وبعيدة المدى، والرؤية الإستراتيجية، على هذا الأساس المتجدّد.

مدخل بناء الكفايات الجوهرية:

تعمل أقسام البحث والتطوير على تحديد القدرات في المنظمات المعنية من خلال:

- إجراء تدقيق شامل للقدرات في المنظمة مقابل الطلب المستقبلي
- استعمال طريقة دلفي Delfi التي يعمل فيها الخبراء للمساعدة في تشخيص المجالات التقنية الضرورية للنجاح في مجالات البحث.
- استعمال الأساليب الإحصائية للمساعدة في تحديد المجالات الضرورية في المنظمة Aquino, et al,2000:39.

ويتطلب التحليل الفاعل للمقدرات تجميع موارد التنظيم إلى المستوى الذي يكشف التفوق التنافسي وتوليد القيمة الإستراتيجية. إن قدرة المنظمات للتنبؤ بالإتجاهات المتصاعدة بدقة في مجال البحث والتقنية مهم جدا في اختيار وتطوير المقدرة الجوهرية، وتحتاج المنظمات بشكل متزايد إلى أدوات التخطيط المتطورة مثل المسح التكنولوجي، والتنبؤ، وتحليل السيناريو، وخرائط الطريق لكي تؤسس إستراتيجية إبداع ذكية واتخاذ قرارها الاستراتيجي حول استثمارها في المدى القريب والبعيد (Miller & Morris,1999:242).

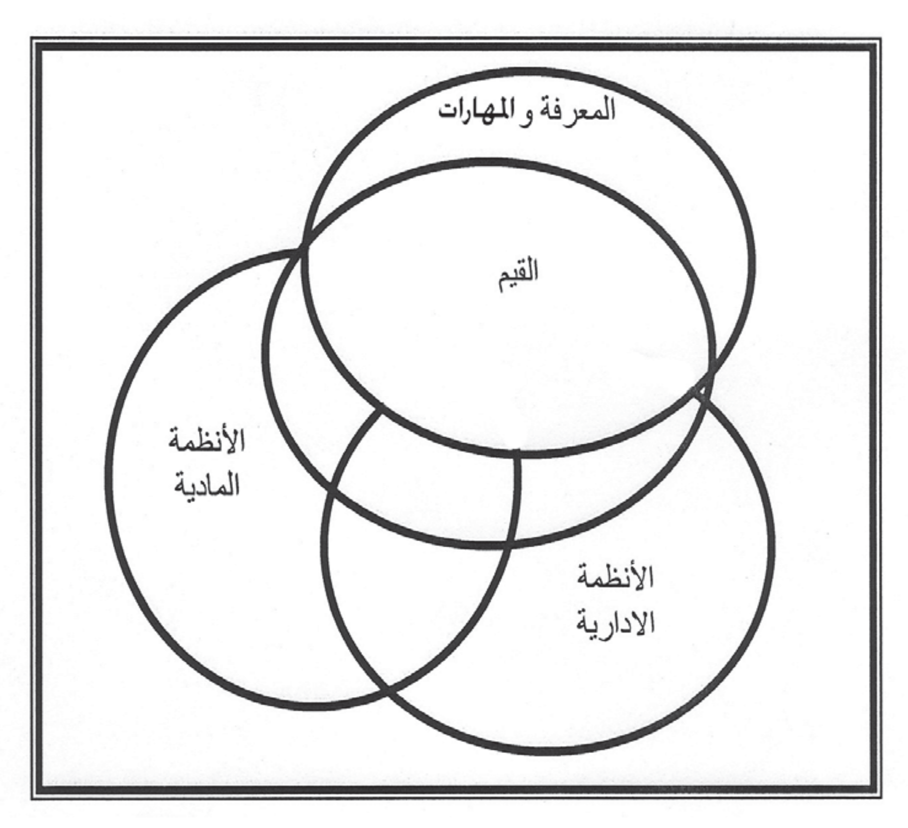
نماذج الكفايات الجوهرية:

تعد نماذج الكفايات الجوهرية الأساس في تكوين القاعدة المعرفية لتحديد طبيعة ومتطلبات بناء الكفايات الجوهرية في المنظمات على اختلاف انواعها وطبيعة نشاطاتها.

انموذج Leonard Barton:

ركز انموذجBarton, 2001 في إنموذجه على تخصيص مفهوم لها من خلال ربط أربعة أبعاد رئيسة يمثل كل واحد منها كفاية جوهرية مهمة. من خلال تشخيص يظهر النسيج المترابط للمنظمة الذي يمكن أن يحصل بالتقاء أربع كفايات جوهرية.

كما في الشكل (5-11).

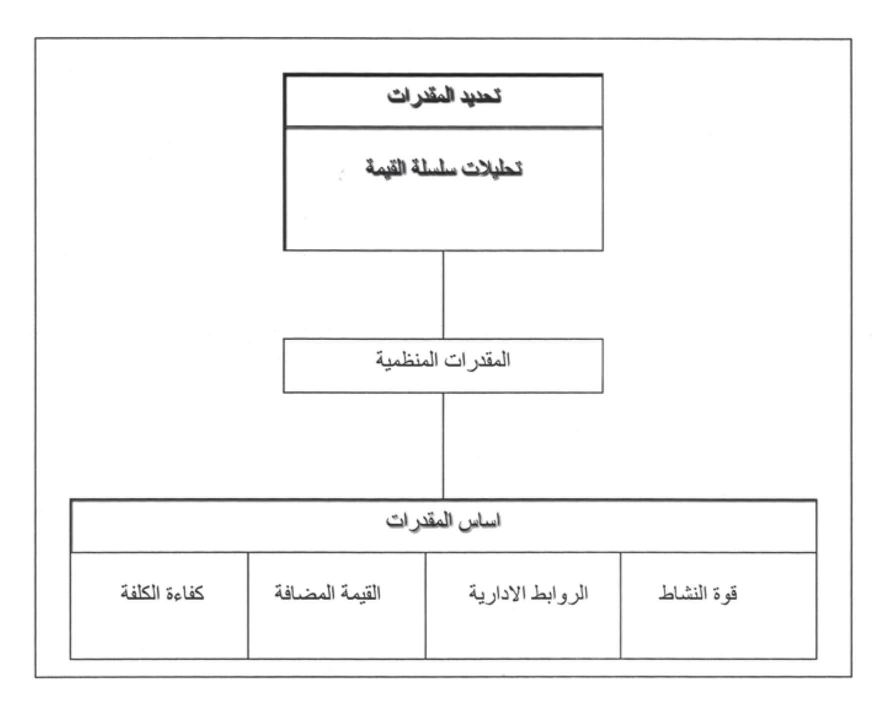


الشكل (11-5) إنموذج Leonard Barton " للكفايات الجوهرية

Source: Leonard Barton(2001)"Core Capabilities& Core Rigidities Management Journal,No.13,p.120

إنموذج Johnson & Scholes:

اعتمد إنموذج (Johnson & Scholes 2008) على تحليلات سلسلة القيمة لغرض تحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة، من خلال تحليل الأنشطة الرئيسة والفرعية وتحديد نقاط القوة في كل نشاط وعدها مقدرة جوهرية مع الأخذ بنظر الاعتبار الكلفة والمصدر عند تحليل النشاط. كما في الشكل (11-6)



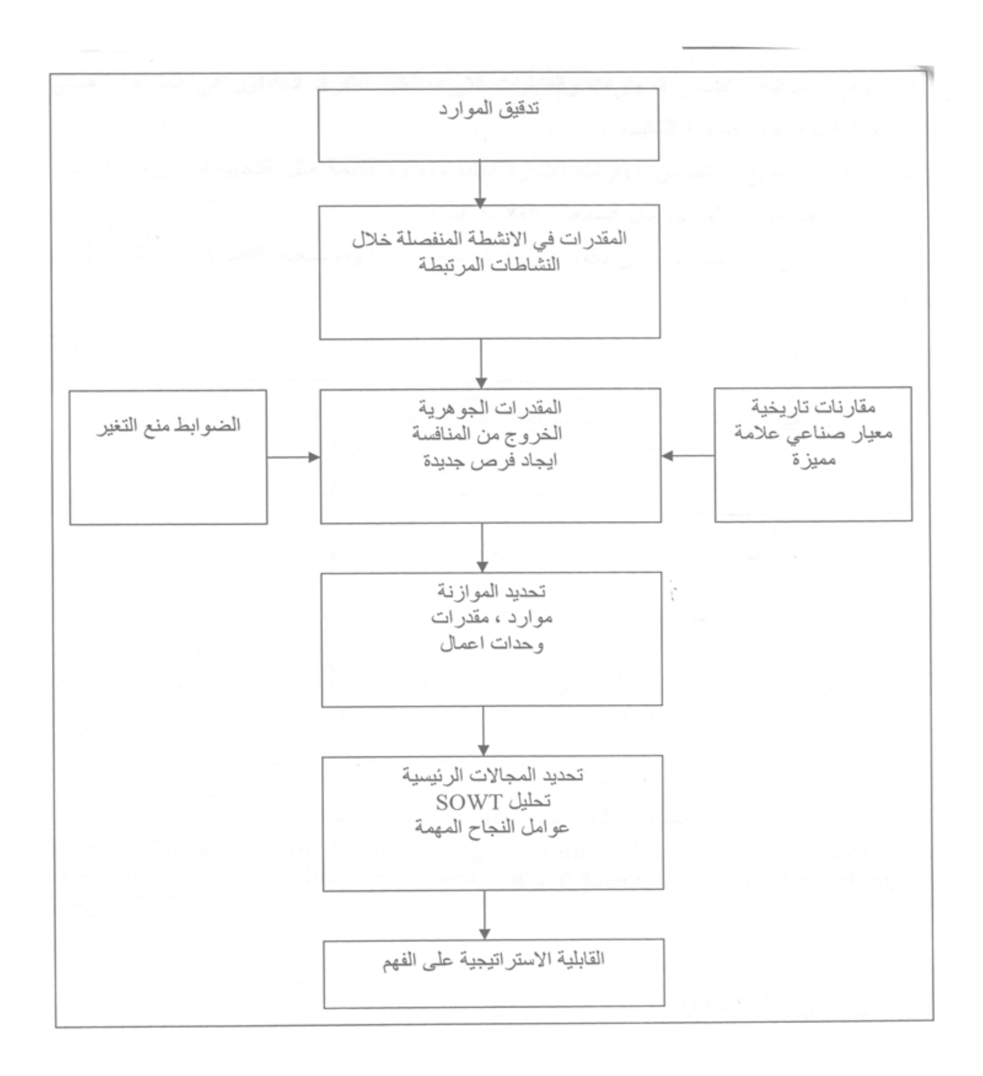
الشكل (11-6) إنموذج Johnson & Scholes 2008 "

Source: Johnson & Scholes(2008) "Exploring Corporate Strategy. Text & Case" Prentice Hall, U.S.A,p.145

إنموذج Johnson & Scholes:

يستخدم إنموذج (Johnson&Scholes,2008) في التحليل البيئي لدعم استراتيجية المنظمة من خلال تحديد الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف في المنظمة، اذ يتم تدقيق الموارد المتوافرة في المنظمة لتحديد أي الموارد نادرة او فريدة وصعبة التقليد لاستعمالها كمقدرات جوهرية تساعد المنظمة في المنافسة.

كما في الشكل (11-7)



شكل (7-11) إنموذج Johnson & Scholes 2008 للكفايات الجوهرية

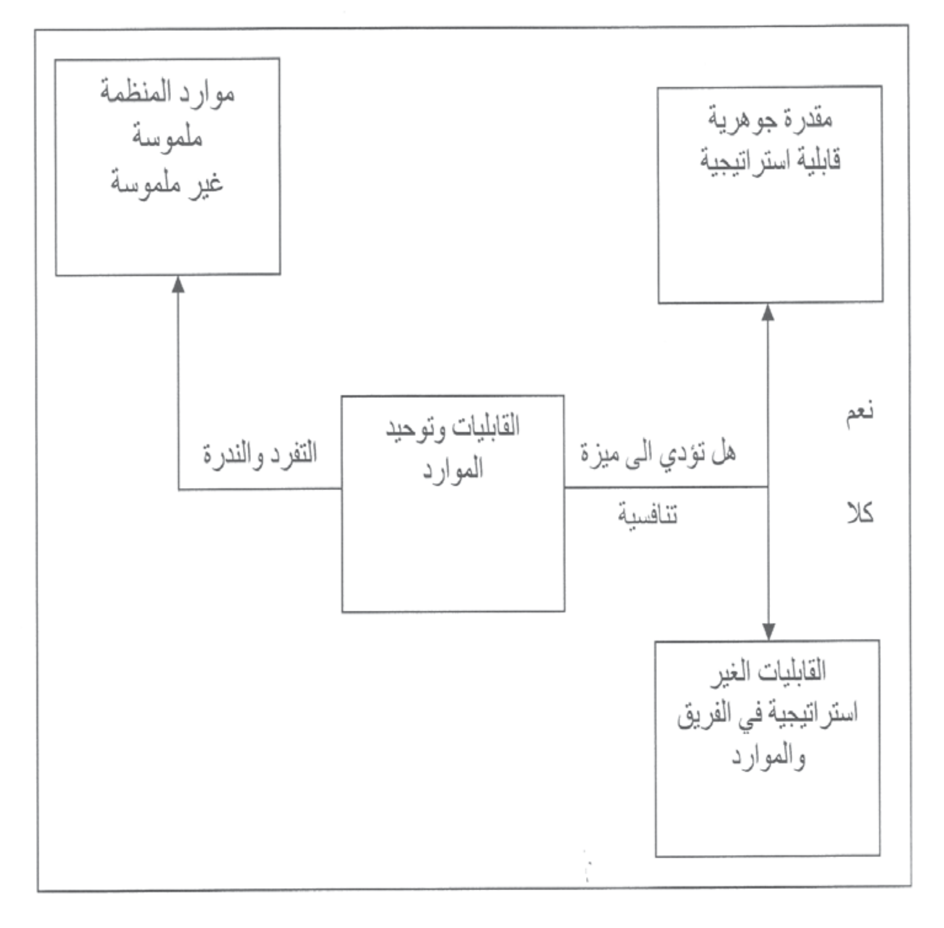
Source: Johnson, G & Scholes, K. (2008) "Exploring Corporate Strategy" 5th ed. Prentice Hall Inc. p.151

إنموذج Hitt et al ":

في إنموذج Hitt et al ,2001 اشير إلى أن المنظمة تستعمل نوعين مـن الأدوات في بنـاء المقدرة الجوهرية هي:

- المعـايير الأربعـة التـي تتضـمن قابليـات القيمـة، و القابليـات النـادرة، و كفـاءة الكلفة، وقابليات الإحلال.
- تحليلات سلسلة القيمة.

وتساعد هاتان الأداتان المنظمة في بناء مقدرة جوهريـة تقـود الى ميـزة تنافسـية مـن خلال تحديد الموارد والقابليات. كما في الشكل (11-8)



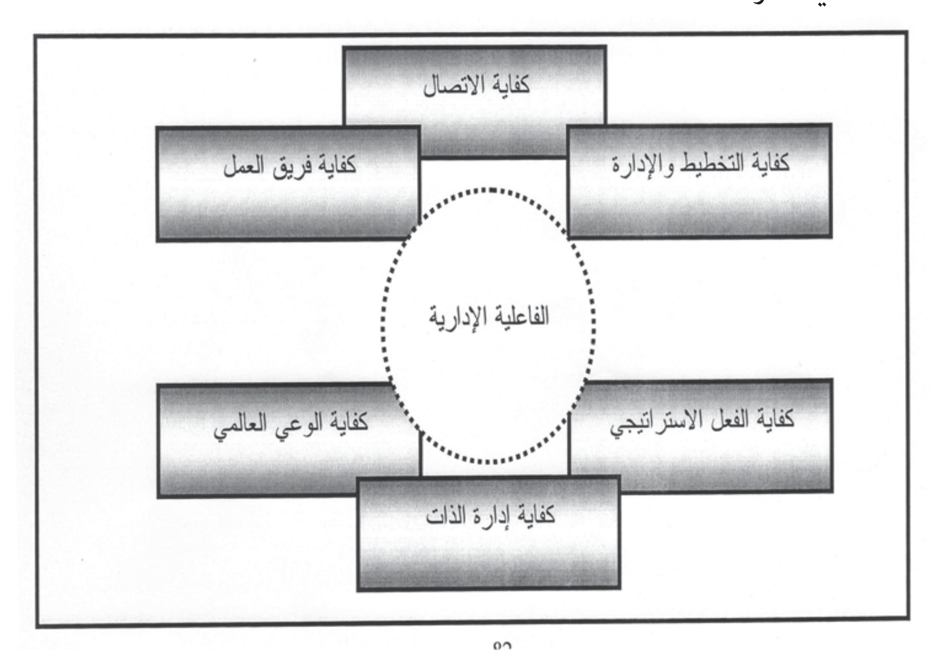
شكل (11-8) إنموذج Hitt et al "

Source: Hitt, Michael ,et al (2001) " Strategic Management" South Western, Collage Publishing, p.115

إنموذج Hellriegel & Slocum:

يتكون إنموذج Hellriegel & Slocum ,2004 من ست كفايات جوهرية Core competencies أساسية تتفرع الى كفايات فرعية، ومن ثم تشكل بمجملها الفاعلية الادارية، وهذه الكفايات هي الاتصال وفرق العمل والفعل الاستراتيجي والتخطيط والادارة والوعي العالمي وادارة الذات. ومن ثم قسمت على مكوناتها الفرعية كما في الشكل (11-9) وهي:

- كفاية الاتصال
- كفاية فريق العمل
- كفاية الفعل الاستراتيجي
- كفاية التخطيط والادارة
- كفاية الوعي العالمي
- كفاية ادارة الذات



شكل (11-9) إنموذج Hellriegel & Slocum "

Source: Hellriegel, Jackson & Slocum(2004),"Management A Competency based approach,p.6

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن هناك تطورا ملحوظا في مجال بناء الكفايات الجوهرية وعلاقتها بمجمل النشاطات التي يفترض أن تتجه صوب التفوق والتفرد بالاتجاه الذي يعزز من قدرات المنظمة على مواجهة المنافسين وتصدر المراكز التنافسية في السوق.

ان نماذج الكفايات الجوهرية تقدم دليلا معرفيا مرشدا للأبعاد الأساسية في بناء الكفايات الجوهرية للمنظمات على اختلاف أنشطتها وقطاعاتها، وهي وإن تعددت غير أنها تلتقي حول محور رئيس يتمثل في التكامل وتوحيد الموارد النادرة من المهارات المعرفية ولاسيما التخصصية والتقنيات المتقدمة التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها و إكتساب الميزة التنافسية المستدامة، ويبرز ذلك جليا في إنموذج Hitt et al,2001)) الذي يؤكد على هذا النوع من آلية الإرتباط الديناميكي الموجه أو الواعي.

خلاصة الفصل

أصبح على المنظمة التي تسعى الى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بنجاح أن تتمسّك في امتلاكها القدرات الاستراتيجية التي تجعلها متفوقة على المنافسين من خلال بناء الكفايات الجوهرية وبالتأكيد على مدخل الموارد النادرة.

*وقد عرفت الكفايات الجوهرية Core Competencies بأنها التعلّم الجمعي في المنظمة لاسيما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج وتكامل مختلف أنواع التقنيات.

- الكفايات الجوهرية نادرا ما تتشكل من مهارات ضيقة، أو جهود لقسم منفرد، فهي غالبا ما تكون باقة من المهارات ومعرفة كيف Know-how تنجم من الجهود المتآلفة من خلال العمل المتآزر للمجاميع ووظائف الأقسام التي تنجز الأنشطة المتممة في مختلف مواقع سلسلة القيمة في المنشأة.
- بما أن الكفايات الجوهرية تكمن نموذجيا في الجهود المتآلفة لمختلف مجاميع وأقسام العمل، فان المشرفين ورؤساء الأقسام لا يمكن أن يتوقعوا رؤية بنائها وإنشائها الكلي، بحكم مسؤولياتهم المحددة، إذ أن ذلك من مسؤولية الإدارة العليا.
- إن المفتاح الأساس لرفع الكفايات الجوهرية للمنظمة إلى ميزة تنافسية وإمكانية تحولها إلى ميزة تنافسية بعيدة المدى، يكمن في تركيز المزيد من الجهود و المواهب أكثر من المتنافسين، لتعميق وتقوية هذه الكفايات.

إن جوهر مدخل الموارد يتمثل في تركيزه على الموارد الذاتية للمنظمة أي النظر للموارد بأنها مزيج متميز من القدرات او الكفايات Competencies والموجودات المادية وغير المادية، و لا يمكن لهذا المزيج أن يتشابه في منظمتين " وهذا المزيج يحدد مدى كفاية المنظمة، وفاعليتها في أداء أنشطتها الوظيفية.

والمنظمة من خلال هذا المدخل المستند الى الموارد الذاتية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين مواردها النادرة وكفاياتها الخاصة والقيمة وغير القابلة للإحلال، وصعبة التقليد، وهي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي الى تفوقها على المنظمات الأخرى. ومن هنا برز هذا المدخل الذي يعد المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل.

يمكن استخلاص ما يأتي بشأنها من اسس وخصائص وأبعاد:

- تمكّن المنظمة من تحقيق التفوق في الأداء.
- التوجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون.
- إنها قدرات قيمة متميزة وصعبة التقليد.
- ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيميين وبالخبرة المتراكمة.
- تعد من الاهتمامات الإستراتيجية التي تسعى إليها الإدارة العليا بلا إنقطاع.
- تمثل صيغ الربط الواعي بين المهارات والمعارف والتقنيات المتقدمة والموارد البشرية النادرة.
- تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية فريدة ومستدامة.

واستنادا لذلك يمكن تعريف الكفايات الجوهرية Core Competencies بأنها:

العوامل المستندة الى الترابط الديناميكي بين المهارات ومعرفة كيف Know-How والموارد النادرة بما يسهم في تعزيز قدرات المنظمة على التفوّق و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن إختبارات الكفايات الجوهرية تتضمن المزايا والخصائص الآتية:

- أساس لضمان بقاء المنظمة على المديين القصير والطويل.
- خفية عن المنافسين.
- صعبة التقليد.
- فريدة للمنظمة.

•ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات.

- أكبر من قابلية الفرد.
- قابلية على المنظمة أن تسعى لإدامتها باستمرار.
- أساس لتطوير المنتجات الجوهرية و حتى المنتجات النهائية.
- أساس لتنفيذ القصد الاستراتيجي للمنظمة.
- أساس للخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يمكن تسويقها وذات قيمة تجارية.
- قليلة العدد

وهذه بعض المعايير التي تستعمل من قبل المنظمات لتحديد أي القدرات هي كفاية جوهرية وتكون مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة و من أبرزها:

1. الندرة Rare:

وتشير إلى تلك القدرات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد المنافسين في السوق.

2. القدرات ذات القيمة Valuble Capabilities:

وهي معيار القيمة لدى المنظمة لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين.

3. صعوبة التقليد Costly to Imitate:

وتعني تلك المقدرات التي لا تستطيع المنظمات استعمالها وتطويرها بسهولة، بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة دون غيرها، وبسبب عدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استعمال المنظمة لقدراتها لايجاد الميزة التنافسية. وكذلك بسبب التعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية، والثقة، والصداقة بين المديرين، والعاملين والمجهزين والزبائن.

4. صعوبة الإحلال Non Substitutive:

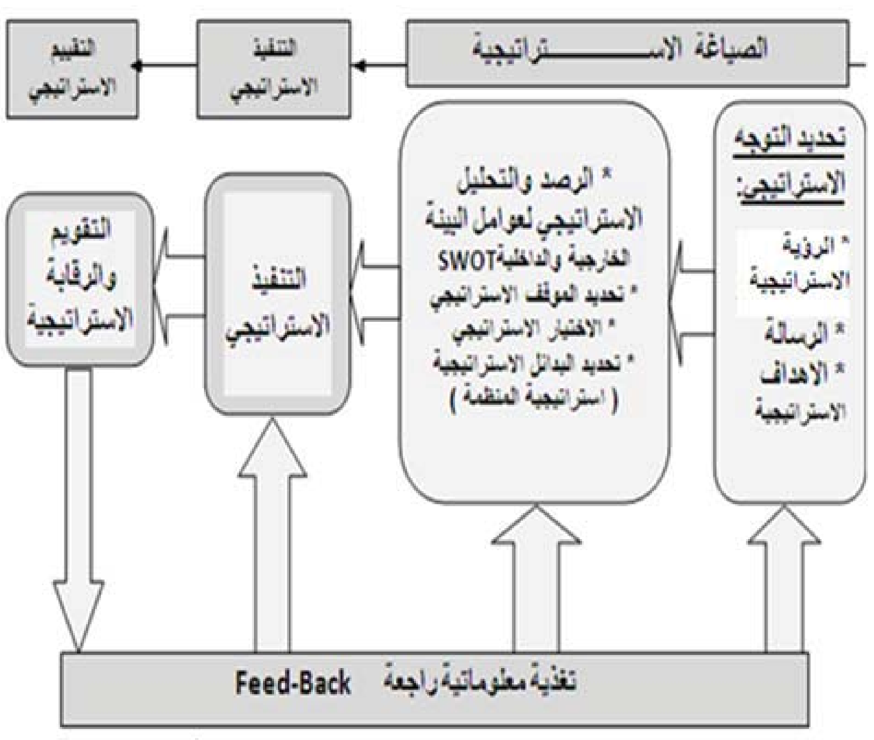
قيمة القدرات الاستراتيجية تزيد من صعوبة الإحلال، فالقدرات غير المنظورة تمثل صعوبة للمنظمات الأخرى في الإحلال.

الفصل الثاني عشر

استراتيجيات الأعمال المعلوماتية والمعرفية

Business Strategies of Information & Knowledge

- شبكة الانترنيت والبيئة التجارية الالكترونية
- ادارة المعرفة ودعم الاستراتيجية
- ما هي ادارة المعرفة ؟
- مدخلان لمقاربة ادارة المعرفة
- تعريف ادارة المعرفة KM
- اهمية ادارة المعرفة
- عمليات ادارة المعرفة
- مداخل تقنية المعلومات I.T.
- المدخل الابداعي
- مدخل التعلم
- مدخل البيانات – استراتيجية المعرفة
- انموذج الموئل لإدارة المعرفة
- نظم المعلومات I.S. وادارة المعرفة K.M. ودورهما في صنع القرار
- منظمة التعلّم
- استراتيجية ادارة المعرفة
- تقنية المعلومات I.T وهيكل السوق



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الثاني عشر

استراتيجيات الاعمال المعلوماتية والمعرفية

Business Strategies of Information & Knowledge

استراتيجيتنا هي تكامل الانترنت مع جميع اعمالنا الجوهرية

Thomas Middelhoff, CEO, Germany

تعـد ادارة المعرفـة Knowledge Management K.M وتقنياتهـا المعلوماتيـة I.T المنظومة الرئيسة اليوم لانضاج ومساندة صنع القرار على المستويات كافـة لاسـيما القـرار الاستراتيجي وتفعيل استخدام عمليات الاكتسـاب والخـزن المعلومـاتي والتوليـد والتطبيـق واجراء المعالجات الضرورية بغية عبور و تجاوز الفجوة المعرفية Knowledge Gap نحو آفـاق المسـتقبل تخفيضـا للغمـوض واللاتأكـد بصـيغة تقـود الى تشـخيص نقـاط القـوة والضعف واغتنام الفرص وتلافي التهديدات.

ان بلوغ النجاح وتحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئـة عـدم التأكـد والاضـطراب يسـتلزم توظيف التقنيات الحاسوبية المعلوماتية وشبكة الانترنيـت Internet Web التـي اخـذت ترتقي بالوسائل والادوات المسـتخدمة في المنظمـة الطامحـة الى التكيـف والبقـاء في عـالم الاعمال والاقتصاد المعرفي بعد تجاوز اشتراطات الاقتصاد التقليدي السلعي باتجاه اقتصـاد المعرفة والمعلومات الافتراضي الذي يؤشر تـلاشي القيـود الزمانيـة والمكانيـة الى حـد كبـير، الامر الذي اسهم في اشتراطات ثورية جديـدة لم تكـن لتخطـر عـلى بـال فأحـدثت انقلابـا جـذريا في الاعـمال التجاريـة والممارسـات العمليـة وقـوى العمـل والعمليـات التشـغيلية والتنظيمية وفي المداخل الادارية المعاصرة التي تتعاطى مع الابتكـار والابـداع ورأس المـال الفكري والمنظمة المتعلمة والكفايات الجوهرية على طريق تحقيـق الاداء العـالي والميـزة التنافسية المستدامة.

شبكة الانترنيت والبيئة التجارية الالكترونية:

يرجع اصل الانترنت الى عام 1979 حينما شيدت حكومة الولايات المتحدة الامريكية شبكة ARPANET للأغراض العسكرية، ومن ثم الجهود التي توسعت عام 1989 التي قادت الى ما يعرف حاليا بالشبكة العالمية العنكبوتية World Wide Web التي تستخدم الاوساط المتعددة Multimedia النصية والصورية والفيديوية والصوتية.

وإكتسبت شبكة الانترنيت بمختلف محركات البحث وبوابات التواصل المعلوماتي الفوري ابعادا افتراضية متميزة في تأثيراتها على الصعد كافة لاسيما التجارية منها فقد ادت الى تغيير كل شيء. ويشير (Thompson & Strickland, 2003:244) ان ليس هناك ادنى شك في ان شبكة الانترنت صارت قوة محركة للأبعاد التاريخية، فقد غير ظهور التجارة الالكترونية طابع السوق وأدى الى خلق قوى محركة جديدة وعوامل نجاح اساسية وتشكيل مجموعات استراتيجية جديدة، ومن منظور داخلي يرجح توافر امكانات التجارة الالكترونية للشركة او نقصها نقاط القوة تنافسيا للموارد او التغلب على نقاط الضعف التي تشكل تهديدا تنافسيا لها، وتحمل قدرة الشركة على الابتكار والابداع في دمج ممارسات التجارة الالكترونية احتمالات هائلة لإعادة توصيف سلسلة القيمة الخاصة بالشركة والتأثير على قدرتها التنافسية، وفي كل يوم يتضح ان اقتصاد الانترنت يقدم المزيد من الفرص والتهديدات التي تتطلب استجابة استراتيجية مناسبة و تستلزم من المديرين صياغة استراتيجيات جديدة مبتكرة.

وعندما توظف المنشأة التجارة الالكترونية في خطة اعمالها الاستراتيجية لكي تحقق ميزة تنافسية فإنها تحفز مسارا يبدأ بذكاء الاعمال، يلي ذلك تحديد افضل استراتيجية ومنهجية وتقنية، وتحتوي الاستراتيجية على نظام ما بين التنظيمات يستخدم تبادل البيانات الكترونيا.. ويتضمن ذكاء الاعمال بيانات اولية وثانوية ويشمل خمس مهام – جمع وتقويم وتحليل وتخزين ونشر، ويمكن ان توفر قواعد البيانات التجارية مصدرا ثريا من البيانات الثانوية، ويتأثر تحديد افضل قواعد بيانات بكل من المجالات الوظيفية للمنشأة ومسؤولياتها البيئية (مكليود & شيل، 2009: 187).

ادارة المعرفة ودعم الاستراتيجية:

ان المنظمات الناجحة في عصر الثورة المعلوماتية الراهن وظروف عدم التأكد والتعقيد التنافسي الشديد لا يمكن لها ادامة نجاحاتها وتميزها الا بتوظيف ادارة المعرفة K.M في عملياتها ووظائفها واتخاذ قراراتها. فإدارة المعرفة تهيؤ لها المستلزمات التقنية الحاسوبية والمعلوماتية I.T اللازمة للتكيف والتفاعل البيئي واجراء التشخيص والتحليل واختيار البدائل المناسبة التي تتواءم مع قدراتها وإمكاناتها ومواردها وترتقي الى تحقيق رسالتها واهدافها. اذ ان هذه التقنيات الرقمية الشبكية تتيح للإدارة العليا وضوح الصورة واستجلاء الموقف وجوانبه وحيثياته ومتغيراته الفاعلة ويضعها وجها لوجه امام ابرز السيناريوهات المستقبلية وفي خضم النشاط الاستراتيجي.

فما هي ادارة المعرفة K.M. ؟.. ابتداءا نرتاد الهرم المعرفي، الشكل (12-1) من طبقات السلم السفلى طبقة البيانات Data وهي مجموعة من الارقام الخام والمفردات والكلمات الاولية التي لا تعني لوحدها بمعزل عن التبويب والتصنيف أي معنى ثم نصعد الى طبقة المعلومات Information وهي بيانات معالجة وموضوعة في اطارها ذي الصلة، ومن ثم نرتقي الى طبقة المعرفة Knowledge التي تعني المفاهيم والخبرة في استخدام المعلومات والبيانات ضمن سياق عملية التحليل والتركيب واصدار الاحكام والقرارات، وفي قمة الهرم المعرفي تتربع الحكمة Wisdom حيث تمثل اعلى مراتب الفهم والتصور الشامل واستكشاف الحقائق الكلية واتخاذ القرارات الصائبة، وهنا نستشهد بقول أرسطو بأن الحكمة رأس العلوم والأدب والفن، هي تلاقح الفهم ونتاج الذهن. وبقول هيغل بأن الحكمة أعلى المراتب التي يمكن أن يبلغها الإنسان فبعد أن تكتمل المعرفة ويصل التاريخ إلى قمته تحصل الحكمة، وبالتالي فالحكيم أعلى شأنا من الفيلسوف، فالحكمة هي المرحلة التالية التي تتوج الفلسفة. وهي الذروة وغاية الغايات.



الشكل (1-12) هرم المعرفة المتوّج بالحكمة

والمعرفة اصول استراتيجية تستثمر من قبل المنظمة التي يعتمد نجاحها على قدرتها في استقطابها وانتاجها والحفاظ عليها ونشرها بواسطة ادارة معنية بها هي ادارة المعرفة Knowledge Management (Laudon & Laudon , 2001: 436). ونظرا للميدان الواسع لإدارة المعرفة K.M والتبدلات السريعة في مجالاتها فليس هناك مفهوم محدد وشامل لها (Maier, 2001: 36).

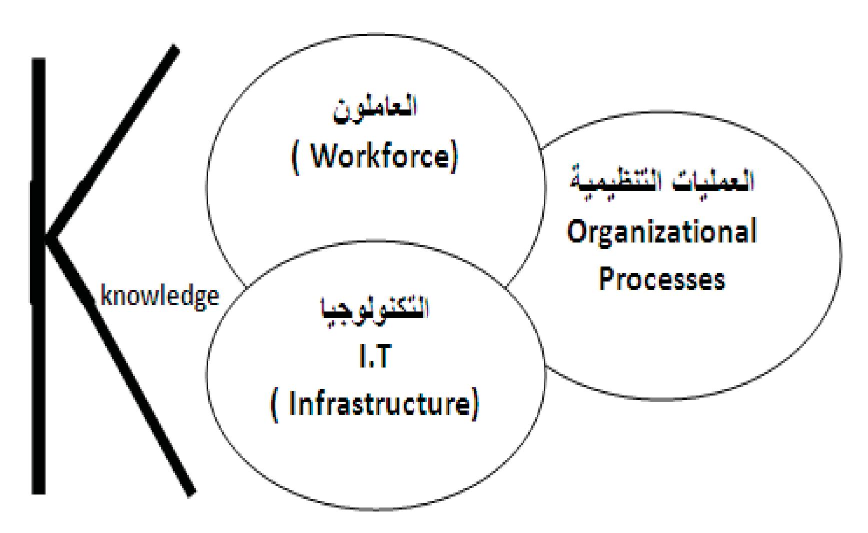
و يضيف Maier بأن هنالك مدخلين رئيسين لمقاربة ادارة المعرفة هما:

- المدخل التقني المعلوماتي I.C.T الذي يتعاطى مع الادوات الحاسوبية وشبكات الاتصال ويركز عليها في اطار البناء والادارة المعرفية ولاسيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي كالنظم الخبيرة وانظمة دعم القرار ومساندة الرؤساء التنفيذيين.
- المدخل الانساني السلوكي Human –Oriented لتطوير منظومات ادارة المعرفة الذي يركز على تداخل العقل الانساني وقدراته المعرفية وتكثيف الجهود واستثمار الموارد البشرية Human Resources المتمثلة في فرق العمل والفرق الافتراضية عبر شبكات الانترنيت بهدف حل المشاكل الحيوية والتخطيط للتغييرات الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع.

وبكل تأكيد فان اعتماد احد المدخلين دون الاخر يتسبب بضرر كبير في ادارة

المعرفة وعملياتها اذ ان تفعيلها وتوجيهها في الاطار الديناميكي السـليم يقـتضي تنسـيق و تكامل النهجين مع بعضهما.

وادارة المعرفة K.M هو انموذج اعمال Business Model ظهر حديثا موظّفا المعرفـة في اطار المنظمة مع التركيز عليها، فهـي تتجـذر Rooted في عـدة نظم تتضـمن الاعـمال والاقتصـادات وادارة المعلومـات، وهـي ذروة الميـزة التنافسـية لمنشـأة اليـوم. ان ادارة المعرفـة K.M تنطـوي عـلى التشـابك والتـداخل بـين العوامـل البشـرية والتكنولوجيـة والعملياتة، (Awad & Ghaziri,2004: 3) ، كما في الشكل (2-12).



الشكل (2-12) K.M تتجسّد في التداخل بين العوامل البشرية، والعملياتية، والتقنية

Source: Awad ,Elias & Ghaziri, Hassan 2004 (Knowledge Management) Pearson Prentice Hall, New Jersey, P: 3

<u>وتعرف ادارة المعرفة K.M ايضا بأنها:</u>

- العملية المنهجية المنظمة للاستعمال الخلاق للمعرفة (Nonaka,1991:98).
- الاصول المعرفية المتراكمة واسـتخدامها بفاعليـة للحصـول عـلى الميـزة التنافسـية (Brooking,1996:342)
- عملية جمع الخبرة الجماعية اينما توجد في قواعـد البيانـات او الاوراق او رؤوس العاملين، وتوزيعها حيثما تساعد على انتاج اكبر أداء (Hebard,1998: 11)

- الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية او ما يمكن ان نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة (Daft,2004:257)

- الوسيلة التي يستعمل المشروع من خلالها ذكاءه الجماعي لإنجاز اهدافه الاستراتيجية (Barquin, 2001: 138)

- البعد الجديد للإدارة الاستراتيجية للمعلومات (Ponzi & Koenig,2002: 3)

- مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة ومحاولة انتاجها او اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الادارية كافة وتحقيق اعلى مشاركة فيها بما يساهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المنظمة والافراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفوءة (الدوري، وصالح 2009: 56).

وتتمثل اهمية ادارة المعرفة في الآتي (Rastogi, 2000):

- انتاج معرفة جديدة
- الحصول على المعرفة في صنع القرار
- ادخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات
- تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار

ولعل من ابرز مبررات ادارة المعرفة هي (Awad & Ghaziri, 2004:12):

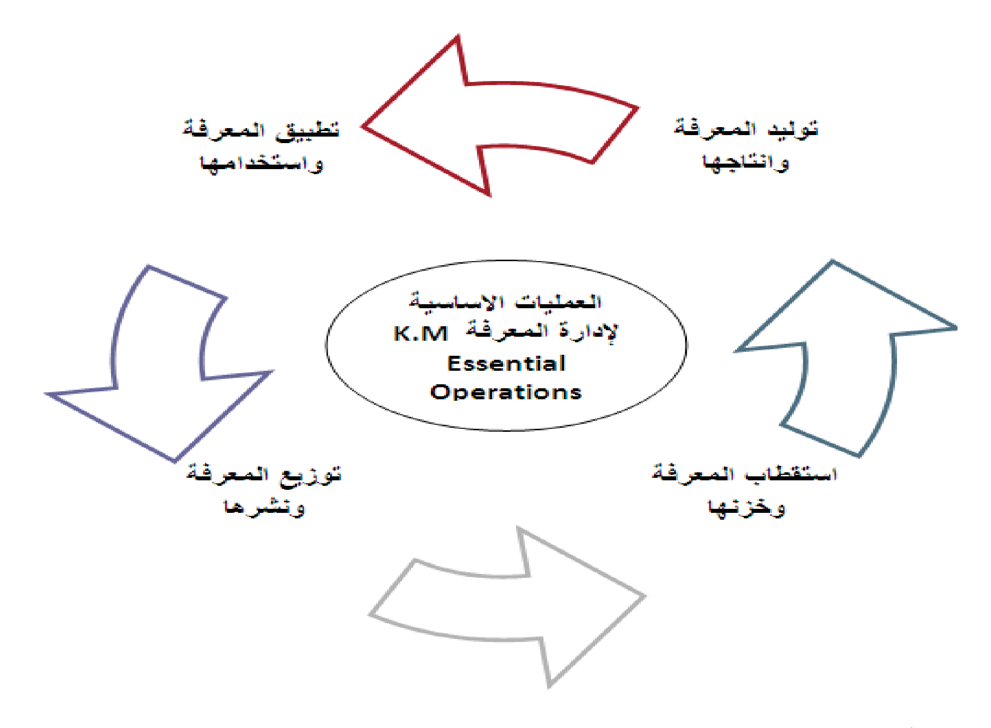
- توليد الفوائد الاسية من المعرفة والتعلم منها
- التأثير الايجابي على عمليات الاعمال
- تمكين المعرفة من التهيئة للاستجابة السريعة للزبائن وايجاد اسواق جديدة وتطوير المنتجات والتحكم بالتقنيات الجديدة
- بناء الثقة المتبادلة بين عمال المعرفة والادارة
- تأمين المشاركة الناجحة والكفايات الجوهرية مع المجهزين والزبائن
- تقصّر منحنى التعلم وتسهّل المشاركة المعرفية
- تعزيز قدرات العاملين على حل المشاكل

ويشير (Nonaka,1995) الى ان الهدف الاساسي لإدارة المعرفة K.M. يتمثل في دعم وتسهيل المشاركة الكفوءة والفاعلة للمعرفة بين اعضاء التنظيم. كما تهدف الى تكوين المنظمة المتعلمة.

عمليات ادارة المعرفة:

بالرغم من اختلاف التعامل مع عمليات ادارة المعرفة Knowledge Operations من قبل الكتّاب غير ان جوهر تحسين K.M يتمثل في تفعيل عملياتها الاساسية الاربع (Mertins et al ,2001)، الشكل (12-3)وهي:

1. الاستقطاب والخزن: وتنضوي تحت مظلتها عمليات البحث والاحتفاظ والاسترجاع وهي مسألة حيوية في ادامة مستودعات المعرفة وقواعد البيانات.
2. الانشاء والتوليد: تعدّ المعرفة وعملية توليدها نتاجا بشريا واعيا اذ هناك جسور حية واسعة بين توليدها وبين الخلق والابداع، وقد اشار Nonaka الى ان توليد المعرفة يؤدي الى معرفة ظاهرية بتحويلها من المستوى الفردي الى الجماعي عن طريق التشارك.
3. التقاسم والتوزيع والنشر: تتضمن التدفق والمشاركة ويستوجب تحويلها من معرفة ضمنية Implicit في رؤوس العاملين الى ظاهرة Explicit وصريحة.
4. التطبيق او الاستعمال: تكمن اهمية المعرفة في امكانية تطبيقها لاسيما من خلال العمل فضلا عن التطبيق ذاته تتكثف فيه العمليات الثلاث المكملة الاخرى اذ تكون محكا عمليا لسلامة التفاعل والتوجه.



الشكل (3-12) العمليات الاساسية لإدارة المعرفة

Source: Mertins , k. & Heisig ,P.& Vorbeck J.2001 (Knowledge Management Best Practice in Europe)SpringerVerlag ,Berlin Heidelberg,P:28

غير ان (Skyrme,2001) يرى ان هذه العمليات هـي: (1) توليـد المعرفـة (2)تحديـد المعرفة وتعيينها (3) الجمع والاستحواذ (4) تنظيم المعرفـة (5) التقاسـم (6) الـتعلم (7) التطبيق (8) الاستثمار (9) التقييم (10) الحماية.

مداخل تقنية المعلومات I.T:.

لعل من ابرز مداخل ادارة المعرفة مدخل تقنية المعلومات I.T ويسمى ايضا بمـدخل الرافعة Leverage Approach وهو يزيد من جودة ادارة المعرفة بتزويده بـأدوات ذات قدرات رافعة تعظيمية للخزن والتوزيع، وقد لعبت تقنيـة المعلومـات والاتصـال المتقـدم وشبكة الانترنيـت دورا اساسـيا في هـذا الاتجـاه. و في هـذا المـدخل تتكافأ ادارة المعرفة K.M مـع تكنولوجيـا المعلومـات I.T اسـتنادا الى قـدرتها الفائقـة في الجمـع والتصـنيف

والمعالجـة والخـزن والاسـترجاع، وقـدراتها الكبـيرة عـلى التشـبيك الفـائق القـائم عـلى الكومبيـوتر والتشـارك الشـبكي فضـلا عـن البرامجيـات التـي تسـتعمل لنمذجـة المهـام التشغيلية في الانتاج والاعمال الادارية والمالية والمحاسبية وتقـديم الخـدمات القياسـية في التسويق الافتراضي وتطبيق اعادة الهندسة وفي نمذجة ادارة المعرفة.

ان تقنية المعلومات I.T لا تقتصر على المساندة الفنية لإدارة المعرفـة بـل هـي اعـداد للنقلة النوعية التي تكفل الارتقاء الى المستويات العالية وتمكين العقل البشري مـن اجـراء عمليات المعالجة وتحقيق الكشوفات الابداعية.

المدخل الابداعي Innovative Approach:

يعمـل المـدخل الابـداعي عـلى تشـجيع الابـداع والثقافـة الابداعيـة اذ ان المـنظمات المعرفية في حقيقتها مـنظمات خلاقـة Creative Organizations، كـما ان ادارة المعرفـة اكبر وارقى من تكنولوجيا المعلومات اذ هي على وفق ما يـرى Nonaka اكـثر مـن كونهـا آلة لمعالجة المعلومـات القياسـية فهـي نشـاط بنـاء لتوليـد المعرفـة الجديـدة، فالتحـدي الاساس لهذه المنظمات المعرفية الخلاقة هو توليد المعرفة ولـيس المحافظـة عـلى الانمـاط المعرفية.

مدخل التعلم Learning Approach:

يدعم مدخل التعلم ويسهل نشر المعرفة وتطوير العمل، ومن الكتـاب مـن يـرى بـأن ادارة المعرفة في غالبية تكوينها ومضمونها ثقافة منظمية وفي جانـب اصـغر مـن جوانبهـا اساليب تقنية، لذا فبدون توفير الظروف المشجعة للتعلم في الشركة يكـون الـتعلم فرديـا معزولا عن سياق اعمالها. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف منظمة التعلم بأنها المنظمـة التـي تطور القدرة على التكيّف والتغيير المستمر لان اعضاءها جميعـا يقومـون بـدور فاعـل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (Robbins & Coulter, 2007: 301).

ويشير (Daft, 2000) الى ان منظمة التعلم تتميز بخصائص اساسية هي:

1. القيادة غير التقليدية
2. الاستراتيجية التشاركية والتنظيمي الشبكي الذي يعتمد على فـرق العمـل المـدارة ذاتيا Teams

3. ثقافة التشارك والتحسين المستمر
4. التعلم الاستراتيجي وتمكين العاملين
5. اكتساب المعرفة وتوليدها

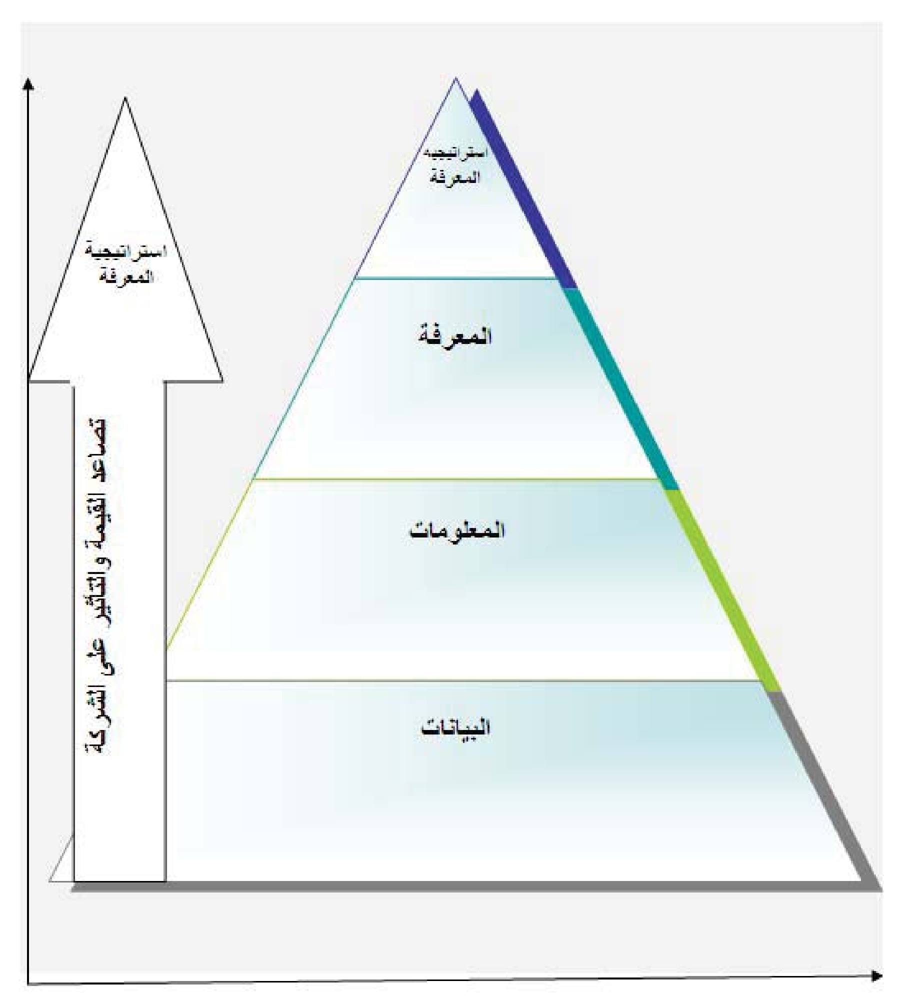
اما ((Senge , 1990 وهو رائد انموذج منظمة التعلم فقد حدد السمات الآتية لهذه المنظمات:

- تفكير النظم
- البراعة الشخصية
- النماذج الذهنية
- بناء الرؤية التشاركية
- بناء فريق العمل

مدخل البيانات – استراتيجية المعرفة

Data-Strategy of Knowledge Approach:

يقوم هرم القيمة على اساس تدرجي من خلال بدايته بدرجة البيانات في الاسفل فالمعلومات فالمعرفة بحركة تصاعدية ديناميكية تعمل على صنع القرار، و تنتهي السلسلة في استراتيجية المعرفة، ويجري تحويل البيانات بطريقة مجدية الى معلومات ومن ثم الى المعرفة التي تعني التنظيم والاستعمال المكثف النافع للمعلومات، وتستمر السلسلة في تطورها الى استراتيجية المعرفة من خلال بعديها التعلم الفاعل، وانشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) وتوجه هذه الاستراتيجية كامل السلسلة نحو تنامي القيمة وانشائها في الشركة القائمة في اعمالها على المعرفة (نجم، 2005: 114)، الشكل (12-4).



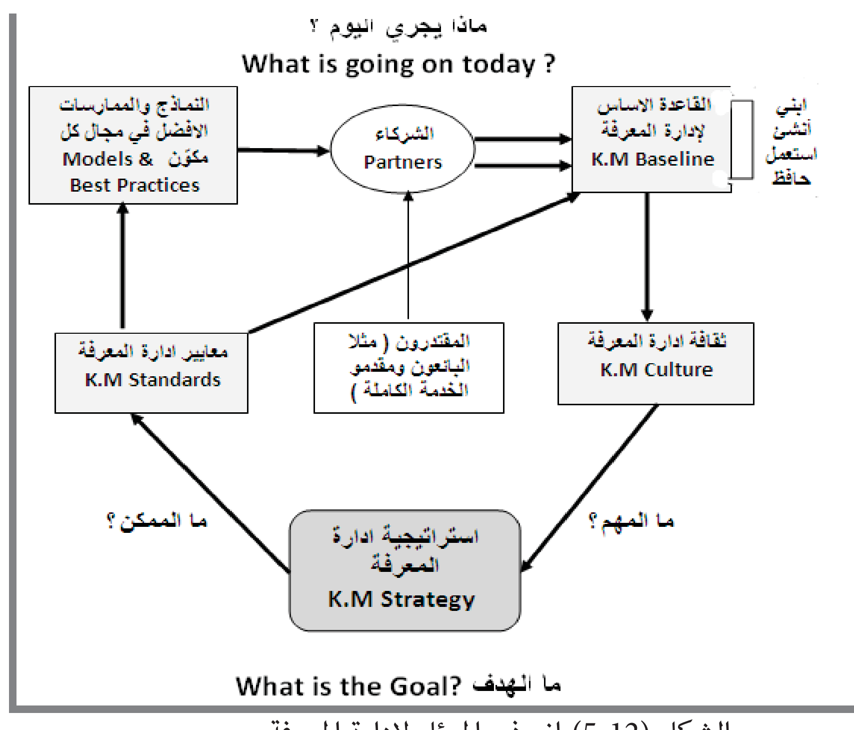
الشكل (12-4) إنموذج البيانات – استراتيجية المعرفة

أنموذج الموئل لإدارة المعرفة:

جرى تطوير نماذج عديدة لإدارة المعرفة لفهم انشطتها وبناء استراتيجياتها، ومنها انموذج الموئل (Wisnosky , 2001) ويقوم على ان المعرفة تشبه الموئل او الملاذ الذي يلجأ له عند احتدام التنافس واضطراب بيئة الاعمال اذ ان ادارة المعرفة تتضمن خبرة متسلسلة لا نهائية، وترتكز على اربع مكونات متفاعلة اساسية، كما في الشكل (12-5) وهي:

1. القاعدة الاساس لإدارة المعرفة Baseline: تتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة وهيكليتها التقنية.
2. ثقافة ادارة المعرفة Culture: تتضمن القيم والتفضيلات والتوجهات، وهي تستدعي الاستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات المناسبة.
3. اهداف ادارة المعرفة Goals: تتمثل في تحسين القدرات واستثمار الموارد والكفايات.
4. معايير ادارة المعرفة Standards: يستدل من خلالها على الممارسات الافضل في العلاقة مع الزبائن والقدرات مقارنة بالمنافسين.

ويستدل من إنموذج الموئل ان استراتيجية ادارة المعرفة K.M Strategy هي محور رئيس في مكونات انموذج ادارة المعرفة وحراكها وتطوير فاعليتها بالارتكاز على محركاتها الدافعة الاساسية وهي ثقافة ادارة المعرفة وفلسفة قيادة المنظمة التي توجه وتقود خطاها الرائدة في بيئة الاعمال المضطربة، ومعايير القياس وتقييم الاداء وتمييز مستوياته النوعية والكمية وتصويب مساره بشكل تنافسي، والنماذج الافضل التي تبين الممارسات المرجعية لكبار المنافسين وتفيد في عملية المقارنة المستمرة لدفع تطوير الاداء وتحسينه بصورة مستمرة، فضلا عن القاعدة الاساس لإدارة المعرفة التي تستند اليها في اتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهي بالتأكيد تتصل بعمليات ادارة المعرفة الحيوية التي تشكل دوافعها المهمة والمتشابكة في ديناميكية حركتها وتفعيل استراتيجية ادارة المعرفة.



الشكل (12-5) إنموذج الموئل لإدارة المعرفة

Source: Wisnosky Dennis E. 2001 (Building Knowledge Management for Electronic Government) Virginia, USA

نظم المعلومات I.S. وادارة المعرفة K.M. ودورهما في صنع القرار الاستراتيجي:

من الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين نظم المعلومات وادارة المعرفة الى درجة التداخل، وان العديد من الكتاب يؤكدون على ذلك، ويسير (Abell,& Oxbrow 2001) الى ان المتخصصين وثّقوا هذا التداخل وأكدوا ان نظم المعلومات جزء مهم من ادارة المعرفة ولاسيما في تنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة وتفعيلها. وفي هذا السياق يؤكد (Alter, 2002) بأن نظم المعلومات هي نظم اتصال مصممة لتسهيل المشاركة المعرفية بدلا من الاقتصار على المعلومات، وأن العنصر البشري العامل في ادارة المعرفة ذو سلطة أعلى من العنصر البشري في نظم المعلومات.

ان نظم المعلومات كما يؤكد (Laudon & Laudon , 2001) هي جزء مهم وداعم، وهو يلازم ويواكب غالبا عمليات ادارة المعرفة، وبذلك يقوم بدور قيم في تدفق المعلومات وانسيابيها وترصين قاعدتها، اذ لا يمكن للشركات الافادة من مواردها المعرفية ان لم يكن لديها نظم معلوماتية كفوءة في الخزن والاستخدام والنشر والتواصل.

ان ترافق ادارة المعرفة مع نظم المعلومات يسهّل انتاج المعرفة وانجاز عملياتها المعقدة بأقل جهد وكلفة، كما ان استخدام نظم المعلومات يستلزم وجود ادارة المعرفة لتفسير معطيات المعلومات وبالتالي فان العلاقة بينهما تفاعلية ترابطية تعتمد مدياتها على طبيعة كل موضوع (الدوري، وصالح 2009: 71).

ان فشل بعض القرارات او عجز متخذي القرار عن الوصول الى القرار السليم يرجع الى عدم تحديد المشكلة تحديدا واضحا او عدم القدرة على التمييز بين اعراض المشكلة والمشكلة الحقيقية، ويعود ذلك الى جملة من العوامل اهمها (المصدر السابق: 72):

- عدم دقة البيانات وضعف مصادرها
- عدم واقعية البيانات والمعلومات وضعف ملاءمتها للموقف
- عدم شمولية البيانات والمعلومات وضعف واقعيتها

وهنا يأتي دور نظم المعلومات وادارة المعرفة في توفير وصفة من البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة لتشخيص المشكلة المدروسة وتحديد نوعها. ان توفير المعلومات والبيانات والخبرات الملائمة في المكان والزمان والشكل المناسب يضمن اتخاذ قرار جيد.

وقد اشار (Alter, 2002) بأن ادارة المعرفة K.M و نظم المعلومات I.S تقوم بالدور الرئيس في تقديم المعلومات والخبرات المساندة والمشجعة لمناهج التفكير بغية تحديد المشكلة بدقة وتشخيصها.

ان ادارة المعرفة K.M وعناصرها التقنية لاسيما I.S تهيء المستلزمات المتطورة لمنظومة معلوماتية فعّالة ومتقدمة في التشخيص والرصد البيئي واليقظة Vigilance ازاء المتغيرات، وتعقّب المنافسين، وتمكّن Enabling الادارة العليا من انضاج صنع القرار الاستراتيجي. وتعدّ I.T. وهي من ابرز عناصر ادارة المعرفة و منظومة تقنية متقدمة للتشبيك الفائق Hyper-connection واعداد اتصالات وعلاقات داخلية بين

العاملين وخارجية مع السوق لاسيما الزبائن من خلال الانترنيت وتجعل المنظمة قادرة على جس نبض السوق واتجاهاته ومتابعة احتياجات الزبون المتغيرة.

منظمة التعلم:

من الواضح ان المنظومة المعلوماتية المتطورة بتحقيقها مبدأ التواصل والتفاعل البيئي قد يسّرت اهم ركائز النجاح والتميّز بتحويل المنظمة من منظمة تقليدية ساكنة الى منظمة معرفية متعلمة Learning organization ومتجددة، فالمنظمات تتعلم كما يتعلم الانسان. وادارة المعرفة تحقق تماما مبدأ التعلم المستمر للعاملين وتغني خبراتهم وتثري قدراتهم على الابتكار والابداع. وبكل تأكيد فان منظمة التعلم المنظمي يعدّ من اهم شروط الميزة التنافسية والقدرة على التفوّق للمنظمات المعاصرة لما يوفره من انفتاح ومشاركة معرفية وشفافية وتفاعل شبكي يتخطى العزلة والحواجز التراتبية بين المستويات التنظيمية التقليدية.

ويمكن تعريف منظمة التعلّم بأنها:

- المنظمة الكفوءة في اكتساب وتأسيس ونقل المعرفة وتعديل السلوك بصورة تعكس الرؤى والتوجهات الجديدة (Bateman & Snell, 2002)
- المنظمة القادرة على التكيف المستمر والتغير وأن جميع عامليها يشتركون بتعيين وحل المعضلات المرتبطة بالعمل (Robbins & Coulter, 2001)
- المنظمة التي يقوم جميع العاملين بتحديد المشاكل وحلها وجعل المنظمة قادرة على التغيير والتجريب والتحسن المستمر بغية رفع مستوى قدرتها على التطور والتعلم وانجاز مهامها (Daft, 2000)

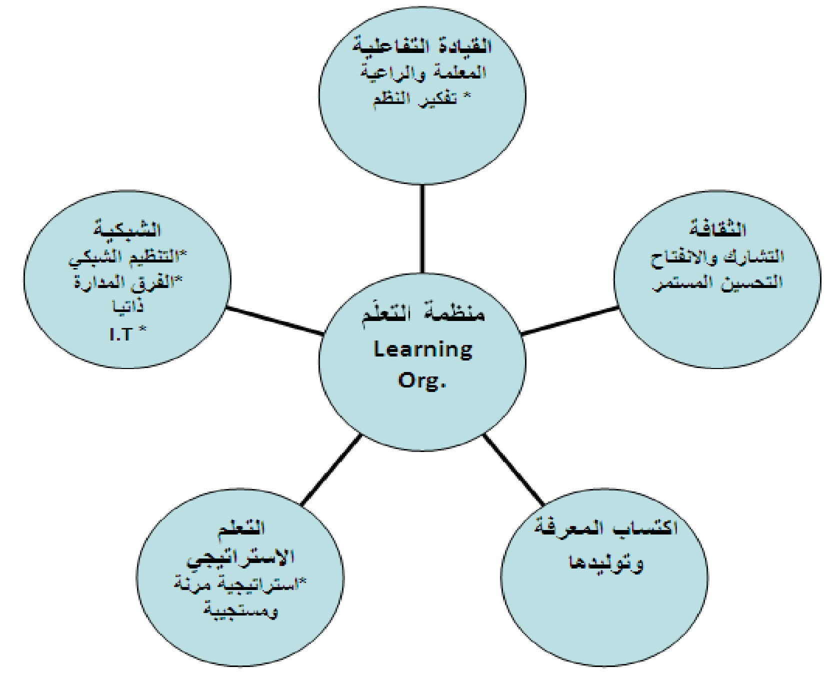
ويشير (نجم، 2008:260) الى ان من ابرز سمات منظمات التعلم هو تجاوزها حل المشكلات الآنية الى بناء القدرة في ابعادها السلوكية والتنظيمية. واضاف ان هناك خصائص وعوامل اساسية تتفاعل في منظمة التعلم، وقد حدد (Senge, 1990) في كتابه The fifth Discipline سمات اساسية لهذه المنظمات هي:

- تفكير النظم Systems Thinking
- البراعة الشخصية Personal Masterly

- النماذج الذهنية Mental Models
- بناء الرؤية المتقاسمة Build a Shared Vision
- بناء الفريق Team Building

وهذه السمات استنادا الى (Daft,2003) كالآتي، الشكل (6-12):

- القيادة المتفاعلة: الداعمة والراعية للعاملين و ذات التفكير النظمي.
- الشبكية: الهيكل القائم على الفرق المدارة ذاتيا والتنظيم الشبكي المنفتح على المعلومات ومشاركتها.
- الثقافة التكيفية: ثقافة تنظيمية تقوم على الانفتاح والتحسين المستمر
- التعلم الاستراتيجي: جعل الاستراتيجية مرنة تماما ومستجيبة للمتغيرات البيئية.
- اكتساب وتوليد المعرفة: طلب المعرفة من الخارج مع توليدها من الداخل

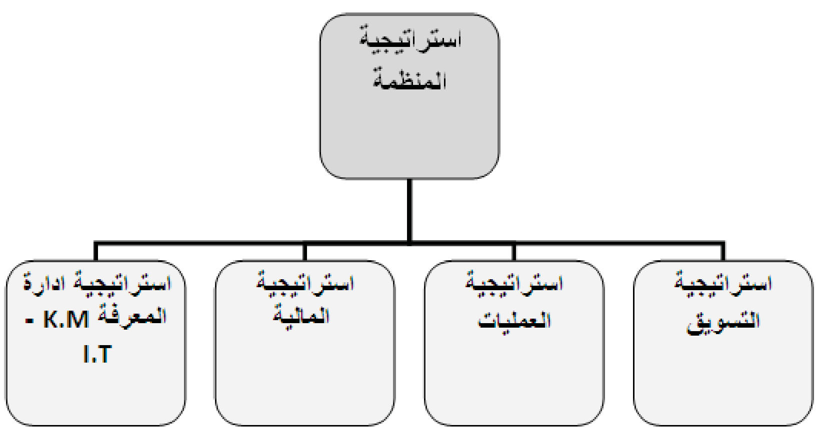


الشكل (6-12) السمات الاساسية لمنظمة التعلم

Source: Daft, R.L. 2003 (Management) South Western, Ohio. بتصرّف

استراتيجية ادارة المعرفة:

نظرا للأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة K.M وركيزتها التقنية I.T في اكتساب المعلومات وتبادلها ونشرها وتوظيفها في العمليات التنظيمية والتحويلية للشركات ووحدات الاعـمال فيمكن اعتمادها وممارسـتها كوظيفـة اساسـية تتـآزر مـع الوظـائف التسـويقية والماليـة والعملياتية الاخرى، تحقيقا للتكامل والمرونة الاستراتيجية للمنظمة، الشكل (12-7).



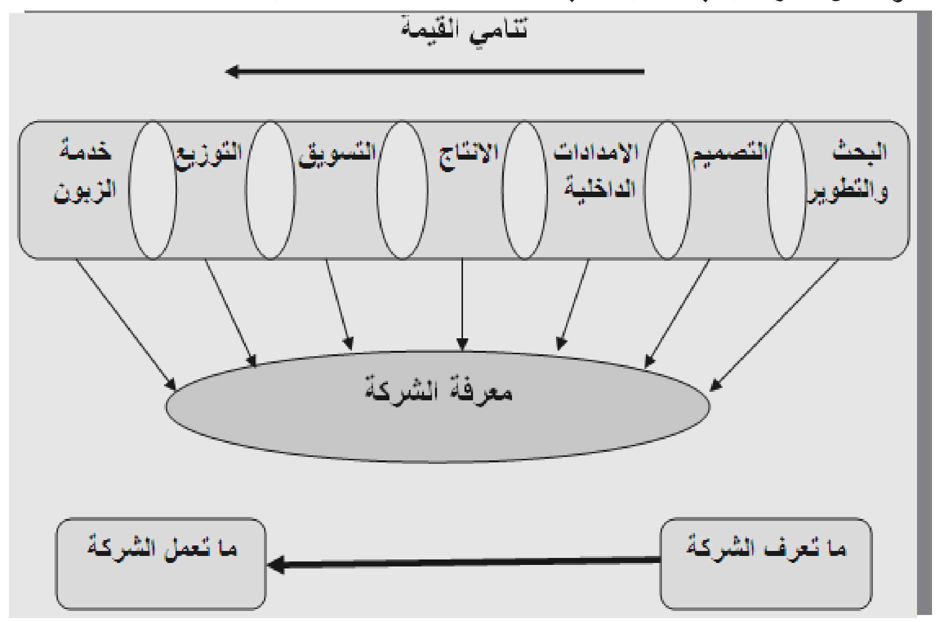
الشكل (12-7) ادارة المعرفة – I.T استراتيجية وظيفية

ان المهمـة الاسـاس في اسـتراتيجية ادارة المعرفـة وتقنيـة المعلومـات يكمـن في تشـارك المعرفـة وتقاسـمها وتواصـلها عـلى اوسـع نطـاق في المنظمـة وخارجهـا، وهـو مـا يجعـل الانترنيت وتقنيات التواصل الشبكي المعلوماتي المتقدمة الادوات الحيوية الحاكمـة لـلإدارة المعرفية واستراتيجيتها التي تصب في دعم وتعزيز استراتيجية المنظمة وخياراتها وقراراتها.

وفيما يتعلق بحلقة التواصل والتفاعل المعرفي الـذي تحققـه ادارة المعرفـة مـع البيئـة الخارجية من خلال ادواتها التقنية I.C.T تقنيـة المعلومـات والاتصـال Information & Communication Technology فإنها البيئة الخارجية تستوعب اهم المصادر المعرفيـة التنافسية المؤثرة في بقاء الشركة وتطورها وتكيّفها.

ومن اهم الاطراف البيئية الخارجية المؤثرة في استراتيجية المنظمـة (نجـم، 2008:157) هي الآتي:

- الزبائن Customers: الحلقة الاخيرة والاكثر اهمية في سلسلة القيمة الى الامام من الشركة الى السوق، الشكل (12-8) وهم ايضا المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطوّر المنتجات والخدمات القابلة للتسويق. وكلما كانت الشركة اكثر قدرة على الاصغاء والتفاعل الانساني العميق والاستجابة الاسرع كلما تطورت معرفة الشركة اسرع وافضل بالسوق وتكون اكثر توجها الى المستقبل.
- الموردون Suppliers: المصدر الاساس الاكثر اهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها.
- المنافسون Competitors: المصدر الاكثر تأثيرا في المعرفة ويمكن ان تمثل مصدرا للقدرة على انتزاع السوق من الشركة. ان اعمال ومنتجات وخدمات الشركات المنافسة تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها.
- الشركاء Partners: المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد اليه الشركة من معرفة وخبرات، وذلك بالتشارك Collaboration والتحالف.



الشكل (12-8) سلسلة القيمة الى أمام

المصدر: نجم، عبود نجم 2008 (ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 158

ان التشــبيك الفــائق Hyper-Connection وشــبكة الانترنــت Internet الداخليــة والخارجية تقدم امكانات عظيمة لأنشطة وممارسـات ادارة المعرفة K.M كما هـو الحـال في اكتسـاب المعرفة وانشـائها بالعلاقة مع الموردين والزبائن او تقاسـم المعرفة من خـلال الاتصـالات الرقميـة Digital Communications وفـرق العمـل الافتراضـية (Virtual Teams Gates & Hemingway, 1999) وهو ما ينعكس على اسـتراتيجية ادارة المعرفـة ونظمها المعلوماتية التي تصب في الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتدعم مرونتها وفاعليتهـا وأداءها الاستراتيجي.

تقنية المعلومات I.T وهيكل السوق:

تعد تقنية المعلومات I.T ولاسيما شبكة الانترنيـت مـن اهـم المنظومـات التـي تـدعم وتفعّل امكانات التجارة الالكترونية. ان الاستخدام الواسع جدا لشبكة الانترنيت وبواباتهـا وأدواتها الخادمة من قبل الافراد والشركات والمؤسسات المختلفـة في جميـع انحـاء العـالم اسهم في تلاشي الابعاد الزمانية والمكانية وجعل العالم من اقصـاه الى اقصـاه تحـت النظـر وفي متناول اليد تواصلا وتعاملا اقتصاديا وتجاريا وتقنيـا وبـرزت بشـكل مكثـف التجـارة الالكترونيـة لتفـرض حضـورها وثقلهـا وعلاقاتهـا الوثيقـة بـين الشركـات او بـين الشركـات والزبائن.

ومن ابرز سـمات تشـكيل الاسـتراتيجية لبيئة التجارة الالكترونية الآتي (Thompson & Strickland, 2003:233):

- الانترنت يجعل التنافس في الاسواق العالمية من قبل الشركات بكل مكان عمليا
- زيادة حدة المنافسة بشكل كبير في كل المجالات
- تعد عوائق الدخول الى عالم التجارة الالكترونية قليلة
- يكتسب الزبائن المشترون عبر الانترنت قوة تفاوضية لها وزنها
- الانترنت جعل وصول الشركـات الى مـا وراء الحـدود بحثـا عـلى افضـل المـوردين والتعاون معهم لتحقيق الكفاءة واقتصاديات التكاليف امرا مجديا وعمليا
- هناك تطور سريع وفائق في تقنيات شبكة الانترنـت والحاسـبات الشخصـية نحـو آفاق واتجاهات غير محددة
- يحصل انتشار واسع من خلال الانترنت للتقنيات والافكار الجديدة عبر العالم

- تتطلب بيئة التجارة الالكترونية حراكا ديناميكيا سريعا من قبل الشركات
- تتيح تقنيات التجارة الالكترونية مجموعة عريضة من الفرص السانحة لإعادة توصيف سلاسل القيمة للشركات والصناعات

ويعدّ رأس المال الفكري I/C نمطا فكريا يتضمن قدرات معرفية نقدية وابداعية تمكّن من التوجيه العالي المرونة للإدارة الاستراتيجية نحو الآفاق المستقبلية الرحبة.

وهو استنادا الى (Hamel,1996) قدرة من مهارات متكاملة تتفرّد بها المنظمة لتتفوق على المنافسين و تسهم في رفع القيمة للزبائن، وتعدّ مصدرا للميزة التنافسية. و كذلك هو العاملون النجوم والعقول المدبّرة الذين لابديل لهم.

فيما عرفه (Stewart,1995) بأنه المعرفة الفكرية والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لإنشاء الثروة. وقد صنفه الى رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المالي الزبوني.

ان ادارة المعرفة K.M منظومة متقدمة كفيلة بتحديد وقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمة وتحويله الى مؤشرات ممكنة الاستعمال والتطبيق والاستثمار.

وتعدّ العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا لأن المفكرين الاستراتيجيين الذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من رأس المال لفكري.. لذا فان كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي (المفرجي، وصالح 2003: 50).

ويفيد (Hamel & Prahalad, 1994) أن من واجبات الادارة وضع مخطط يستوعب العقول الجيدة في المنظمة وتوجيهها نحو المستقبل واغتنام الفرص.

وفي ضوء ذلك فان من ابرز مهام ادارة المعرفة K.M هو عملية تخريج منظّم للمعرفة الضمنية Tacit Knowledge الكامنة في عقول افراد رأس المال الفكري وتجسيدها بصور صريحة وتفاعلية وأدائية متقدمة بهدف تحقيق التفوق التنافسي الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

ان بلوغ النجاح وتحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئة عدم التأكد والاضطراب يستلزم توظيف التقنيات الحاسوبية الرقمية Digital وشبكة الانترنيت Internet Web التي اخذت ترتقي بالوسائل والادوات المستخدمة في المنظمة الطامحة الى التكيف والبقاء في عالم الاعمال والاقتصاد الرقمي بعد تجاوز اشتراطات الاقتصاد التقليدي السلعي باتجاه اقتصاد المعرفة والمعلومات الافتراضي الذي يؤشر تلاشي القيود الزمانية والمكانية الى حد كبير.

ليس هناك ادنى شك في ان شبكة الانترنت صارت قوة محركة للأبعاد التاريخية، فقد غير ظهور التجارة الالكترونية طابع السوق وأدى الى خلق قوى محركة جديدة وعوامل نجاح اساسية وتشكيل مجموعات استراتيجية جديدة، ومن منظور داخلي يرجح توافر امكانات التجارة الالكترونية للشركة او نقصها نقاط القوة تنافسيا للموارد او التغلب على نقاط الضعف التي تشكل تهديدا تنافسيا لها، وتحمل قدرة الشركة على الابتكار والابداع في دمج ممارسات التجارة الالكترونية احتمالات هائلة لإعادة توصيف سلسلة القيمة الخاصة بالشركة والتأثير على قدرتها التنافسية، وفي كل يوم يتضح ان اقتصاد الانترنت يقدم المزيد من الفرص والتهديدات.

ان المنظمات الناجحة في عصر الثورة المعلوماتية الراهن وظروف عدم التأكد والتعقيد التنافسي الشديد لا يمكن لها ادامة نجاحاتها وتميزها الا بتوظيف ادارة المعرفة K.M في عملياتها ووظائفها واتخاذ قراراتها. فإدارة المعرفة تهيؤ لها المستلزمات التقنية والحاسوبية والمعلوماتية I.T اللازمة للتكيف والتفاعل البيئي واجراء التشخيص والتحليل واختيار البدائل المناسبة التي تتواءم مع قدراتها وإمكاناتها ومواردها وترتقي الى تحقيق رسالتها واهدافها. اذ ان هذه التقنيات الرقمية الشبكية تتيح للإدارة العليا وضوح الصورة واستجلاء الموقف وجوانبه وحيثياته ومتغيراته الفاعلة ويضعها وجها لوجه امام ابرز السيناريوهات المستقبلية وفي خضم النشاط الاستراتيجي.

فإدارة المعرفة تعني الاصول المعرفية المتراكمة واستخدامها بفاعلية للحصول على الميزة التنافسية. وهي الوسيلة التي يستعمل المشروع من خلالها ذكاءه الجماعي لإنجاز اهدافه الاستراتيجية. وكذلك هي البعد الجديد للإدارة الاستراتيجية للمعلومات.

و تكمن اهمية ادارة المعرفة K.M في الحصول على المعرفة بغية صنع القرار.

ان تقنية المعلومات I.T لا تقتصر على المساندة الفنية لإدارة المعرفة بل هي اعداد للنقلة النوعية التي تكفل الارتقاء الى المستويات العالية وتمكين العقل البشري من اجراء عمليات المعالجة وتحقيق الكشوفات الابداعية.

ان نظم المعلومات هي جزء مهم وداعم، وهو يلازم ويواكب غالبا عمليات ادارة المعرفة، وبذلك يقوم بدور قيّم في تدفق المعلومات وانسيابيها وترصين قاعدتها، اذ لا يمكن للشركات الافادة من مواردها المعرفية ان لم يكن لديها نظم معلوماتية كفوءة في الخزن والاستخدام والنشر والتواصل.

وهنا يأتي دور نظم المعلومات وادارة المعرفة في توفير وصفة من البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة لتشخيص المشكلة المدروسة وتحديد نوعها. ان توفير المعلومات والبيانات والخبرات الملائمة في المكان والزمان والشكل المناسب يضمن اتخاذ قرار جيد.

كذلك فان ادارة المعرفة K.M وعناصرها التقنية لاسيما I.S تهيء المستلزمات المتطورة لمنظومة معلوماتية فعّالة ومتقدمة في التشخيص والرصد البيئي واليقظة Vigilanceازاء المتغيرات، وتعقّب المنافسين، وتمكّن Enabling الادارة العليا من انضاج صنع القرار الاستراتيجي. وتعدّ I.T. وهي من ابرز عناصر ادارة المعرفة و منظومة تقنية متقدمة للتشبيك الفائق Hyper-connection واعداد اتصالات وعلاقات داخلية بين العاملين وخارجية مع السوق لاسيما الزبائن من خلال الانترنيت وتجعل المنظمة قادرة على جس نبض السوق واتجاهاته ومتابعة احتياجات الزبون المتغيرة.

ان المهمة الاساس في استراتيجية ادارة المعرفة وتقنية المعلومات يكمن في تشارك المعرفة وتقاسمها وتواصلها على اوسع نطاق في المنظمة وخارجها، وهو ما يجعل الانترنيت وتقنيات التواصل الشبكي المعلوماتي المتقدمة الادوات الحيوية الحاكمة للإدارة المعرفية واستراتيجيتها التي تصب في دعم وتعزيز استراتيجية المنظمة وخياراتها وقراراتها.

وفيما يتعلق بتقنية الشبكة المعلوماتية العالمية الانترنيت Internet فانه:

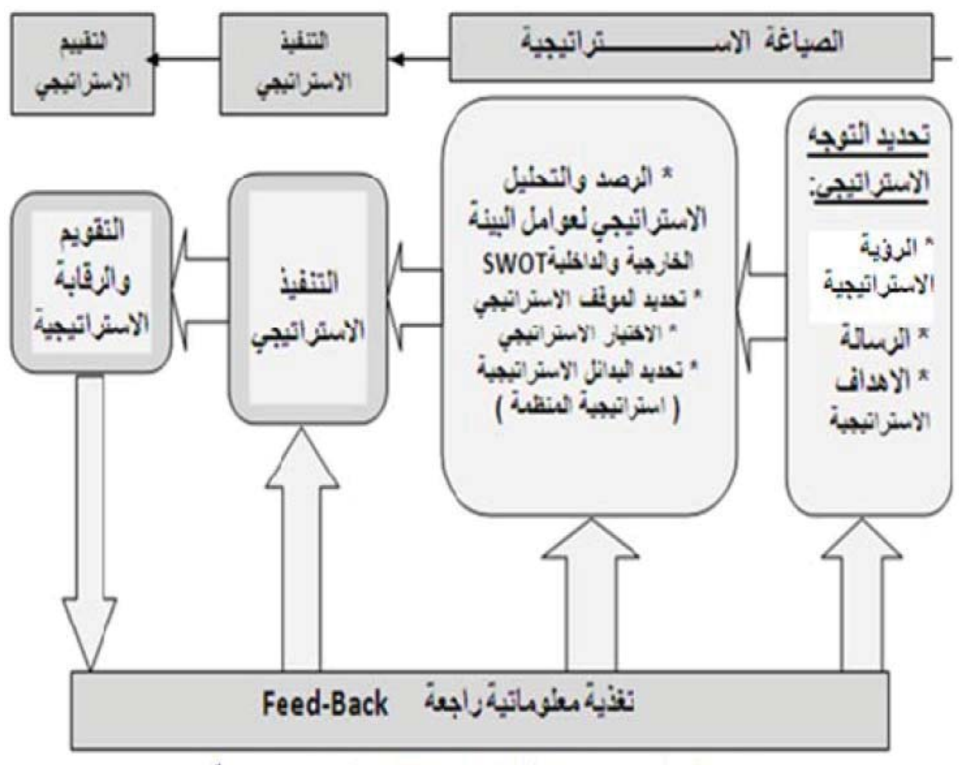
- يجعل التنافس في الاسواق العالمية من قبل الشركات بكل مكان عمليا
- زيادة حدة المنافسة بشكل كبير في كل المجالات

الفصل الثالث عشر

بطاقة التقييم المتوازن

BSC Balanced Scorecard

- مفهوم بطاقة التقييم المتوازن BSC
- تعريف بطاقة التقييم المتوازن BSC
- منظورات بطاقة التقييم المتوازن
- اختيار منظورات بطاقة التقييم المتوازن
- بطاقة تقييم الأداء المتوازنBSC بمنظور بيئي – اجتماعي خامس
- بطاقة BSC توظّف المنظورين البيئي ورضا العاملين- بسـتة ابعاد
- إنموذج بطاقة الاداء المتوازن المسـتدام
- اهمية بطاقة التقييم المتوازن
- بطاقة التقييم المتوازن منظومة لتقييم الأداء المنظمي الاستراتيجي
- خرائط الاستراتيجية Strategy Maps وسـيلة لتنفيذ بطاقة B.S.C



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الثالث عشر

بطاقة التقييم المتوازن

BSC Balanced Scorecard

تعمل BSC تكنيكا للتنفيذ الاستراتيجي ، فهي ميكانزم لترجمة الاستراتيجية الى اهداف نوعية وقياسات وكذلك لرصد كيفية التنفيذ وتوظيف مؤشراتها في التوجيه والتخطيط والتنفيذ.

Person

تواجه العديد من المنظمات المعاصرة على طريق استمراريتها في الأداء ومواصلة اعمالها بنجاح تحديات خطيرة ابرزها تحدي الاستدامة في البقاء والتطور ففي احيان عديدة تتعرض مسيرتها للإخفاق نظرا لعدم قدرتها على اختيار الآليات المناسبة لتنفيذ استراتيجيات الأداء، عدا عن الفشل في التواصل مع العاملين الذي يعدّ من ابرز عوامل ومسببات الاخفاق اذ كان تقويم الأداء المنظمي لسنوات وعقود طويلة يقتصر على المعطيات والنتائج المالية والقيود والبيانات المحاسبية وهو منظور ضيّق محدود لا يفي بمتطلبات الأداء الاستراتيجي ومعاييره ومحركاته لاسيما على مستوى الموارد البشرية ورأس المال الفكري والتعلم المنظمي والعمليات الابداعية وما الى ذلك، و إزاء هذه الاشكالية المعقدة ولضرورة ردم الفجوة Gap واستعادة التوازن بين الجوانب المختلفة المالية وغير المالية فقد فرضت مداخل وآليات أدائية متقدمة حضورها لمواكبة الحراك التنظيمي والتقني المعلوماتي ومن ابرز هذه المداخل والنظم بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard.

مفهوم بطاقة التقييم المتوازن BSC:

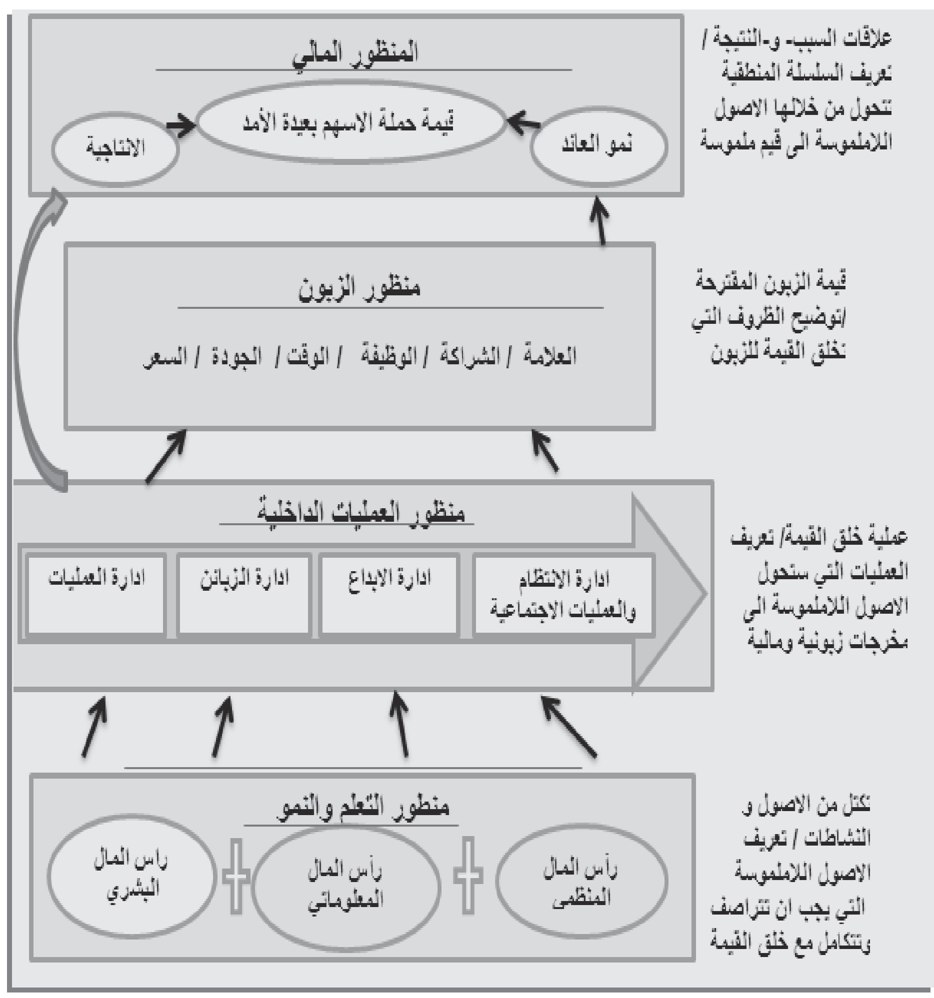
بطاقة التقييم المتوازن BSC تعنـى بترجمـة الاسـتراتيجية الى عمـل فعـلي ابتـداء مـن الرؤيا والرسالة والاهداف وتحديد عوامل النجاح الحرجة ومجالاتها الاساس لتيسير سلامة اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تقويم الاداء المنظمي وقياس معطياته ومتابعتها لاسـيّما في تحقيق التوازن بين تلك الجوانب وعواملها الماليـة وغـير الماليـة. وقـد جـرى تطـوير هـذا المفهـوم عـلى يـد Robert, Kaplan الأسـتاذ بكليـة إدارة الأعـمال في جامعـة هارفـارد و Norton, David استشاري المحاسبة في KPMG عام 1992بناء على احتياج وطلـب مـن أكثر من خمسمائة شركة اعمال عالمية.

وتستخدم على نطاق واسع خلال العقود الاخيرة كإطار لقياس الأداء على وفق ضـوابط مختلفة. كما انها توظـف بشـكل متزايـد في البحـوث الحديثـة المتعلقـة بتكامـل سلسـلة التجهيز وكذلك لتطوير المشـاريع وتقويم اداء الجامعـات (Epstein & wisner,2001:1) وهذه البطاقة تعدّ اكثر الافكار تأثيرا وانتشارا على نطـاق التطبيقـات الاسـتراتيجية خـلال السنوات الاخيرة اذ هي تستعمل كتكنيك لتقويم الأداء على وفق مقـاييس تتضـمن اربـع منظورات متكاملة مالية وغير مالية (Silk, 1998:38)

و أشـار Ahler,2007:56)) الى ان انموذج بطاقة التقيـيم المتـوازن يختلـف عـن افكـار الباحثين التقليديين في تقويم الاداء اذ انه اداة ادارية ابداعية على مستوى عال تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة متكاملة و تتميّز بترابط آليتها مع استراتيجية المنظمـة وتنفيذها على وفق سلسلة السـبب – و- النتيجـة، كـما في الشـكل (13-1) للإطـار العـام للبطاقة ذات المنظورات الاربعة التي انطلق بها Kaplan & Norton.

فيما أشـار Daft ,2004 الى:

أن بطاقة التقييم المتوازن BSC تساعد المديرين في التركيز على المقـاييس الاسـتراتيجية الحاكمة التي تحدّد نجاح المنظمـة عـلى مـر الـزمن و تحقـق الاتصـال بينهـا بوضـوح، و البطاقة اصبحت جوهر المنظومة الادارية للعديد من المنظمات اليوم (Daft,2004:103)



شكل (13-1) الاطار العام لبطاقة التقييم المتوازن BSC

Source: Kaplan, Robert S. & Norton, David, P.(2004)"Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome "Harvard Business Review Press , Boston , P: 31

ان معايير الأداء المالية لم تعد لوحدها معبرة عن اركان النشاط والاداء المالي فهي لا تحيط بجوانبه من الزوايا كافة، وتعطي صورة غير واضحة عن مستوى الاداء المنظمي، لذلك لابد من تلبية الحاجة لضمان النجاح والتكيّف مع المتغيرات البيئية بواسطة تقويم الاداء غير المالي فضلا عن المالي بصورة متوازنة لتحقيق افضل درجات التنفيذ الاستراتيجي و افضل حالات الموقف من الزبائن واصحاب المصالح (Atkinson, et al, 2011:233).

وأشار (Huang,2007:174) الى ان بطاقة BSC توازن بين الاهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد، وبين المقاييس المالية وغير المالية وبين مقاييس موجهات الأداء و مقاييس المخرجات، وبين محاور الاداء الداخلي والخارجي. أما (Herschel,2012:2) فيرى بأنها مواكبة مرنة وآنية لعصر المعلوماتية في عصر ثورة المعلومات والاتصالات اذ ان منظوراتها اللامالية تعدّ موجهات للمنظور المالي في العصر الراهن.

وأشار (القيسي والطائي،2014:579) الى أن بطاقة الاهداف الموزونة لم تأت من فراغ، وانما حصيلة انضاج مجموعة من النظم التي عرفتها منظمات الاعمال قبل عام 1992 وهو العام الذي استعملت فيه البطاقة المذكورة، اذن هذه البطاقة ما هي الا مجموعة من المقاييس التي تعطي لمدريري القيادة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظمتهم.

هنالك تعريفات عديدة لبطاقة التقييم المتوازن لكنها كلها تدور في فلك التعريفات والتنظيرات المحورية للباحثين (Kaplan & Norton) وبمراحل زمنية متلاحقة. ومنها الآتي:

- منظومة استراتيجية شاملة لقياس الأداء يجري بموجبها ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية تمهيدية بصورة واضحة (Kaplan & Norton,1993:7)

- منظومة جديدة متوازنة تتضمن مقاييس مشتقة من الاستراتيجية فيما تنطلق المقاييس المالية من الأداء الماضي، وتتوجه هذه البطاقة نحو الأداء المستقبلي الذي يشمل التوجه للزبون وللعمليات الداخلية والتعلم والنمو من خلال التجسيد الدقيق لاستراتيجية المنظمة وترجمتها الى اهداف ملموسة (Kaplan & Norton, 1996: 75).

- مقاييس مالية و لامالية تتعلق بعوامل النجاح الاساس لتكوين قيمة منظمية بتكامل مكوناتها واستثمار الفرص الراهنة والمستقبلية والتوجه صوب الابداع (Chow, et al ,1997:21).

- تكنيك اداري متقدم لتقويم الأداء الاستراتيجي بواسطة اربع منظورات مالية وغير مالية متكاملة ومنسجمة (Silk , 1998: 38)

- اداة متطورة لجعل الاستراتيجية تأخذ اطارا عمليا قابلا للتطبيق Actionable على جميع المستويات استنادا الى سلسلة علاقات "السبب – و- النتيجة -Cause-&- Effect " في أداء المنظمة و ربط الرؤيا والرسالة والقيم المنظمية بالاستراتيجية الكلية والاهداف التشغيلية مع التحرك الى ما وراء المقاييس المالية تحت مظلّة موحدة جامعة (Nair, 2004:23).

وهي استنادا الى (Horngren , et al: 2005 448): منظومة تهدف الى ترجمة اهداف المنظمة ورسالتها الى مقاييس استراتيجية مترابطة، وتعدّ اداة فاعلة لمتابعة تنفيذ الاهداف وانجاز الأداء وتطبيق الخطط ومراقبة النمو على وفق نظرة مستقبلية استنادا الى الخبرات التشغيلية المتراكمة الماضية. او كما اشار (Niven,2006:15) هي مقاييس تشتق من استراتيجية المنظمة يجري اختبارها بدقة يقوم المديرون بتوصيلها وتوضيحها للعاملين ولأصحاب المصالح سواء أ كانت هذه المقاييس مرتبطة بالمخرجات ام بموجهات الاداء التي تستخدم في تحقيق الرسالة و الأهداف.

وهي ايضا مدخل يعتمد مجموعة من مقاييس داخلية وخارجية تعكس الأداء المنظمي في الأمد البعيد والأمد القصير على السواء (Slack & Lewis ,2008:175). او هي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء توفر الاطار الكامل لتنفيذ استراتيجيتها، ولا تعتمد على تحقيق الاهداف المالية فحسب بل تؤكد ايضا الاهداف غير المالية التي يجب ان تحققها المنظمة لمقابلة اهدافها المالية (المغربي، 2009:39).

وقد أشار (Cheng, 2008:53) الى انها اربعة محاور من مقاييس الاداء هي اوسع من المقاييس المالية التقليدية مع تأكيد العمليات ومسألة التوازن بين تلك المحاور. وبكلمة اخرى هي استراتيجية شاملة لقياس وإدارة الأداء المؤسسي من خلال التكامل والتوافق أي الاصطفاف بين استراتيجية المنظمة وعملياتها التشغيلية (القحطاني، 2015: 1).

على ضوء ما تقدم ومن خلال تحليل مضامين التعريفات المذكورة يمكن للكاتب ان يوجز اهم عناصرها واسسها ومبادئها كما يأتي:

1. نظام استراتيجي شامل لقياس وتقويم الأداء
2. ترجمة لاستراتيجية المنظمة الى مقاييس وأهداف وخطوات اجرائية عملية
3. اطار عمل لقياس الأداء و رصد مستويات تقدمه

4. توصيل الاستراتيجية الى جميع اجزاء المنظمة وعامليها واصحاب المصالح
5. توحيد المقاييس المالية وغير المالية المشتقة من الاستراتيجية وربطها بعوامل النجاح الحرجة
6. العمل على تكامل عوامل النجاح الحرجة لتكوين القيمة والتوجّه نحو الابداع وتحسين الأداء
7. ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة بما يكفل تنفيذا ورقابة فاعلة
8. مزيج من مقاييس مالية وغير مالية ترتبط ببعضها بعلاقة السبب والنتيجة بهدف التحسين المستمر للأداء
9. مجموعة مقاييس ترتبط بالمخرجات وبموجهات الأداء لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

بناء عليه يمكن للباحث ان يعّرف بطاقة التقييم المتوازن *B.S.C* بأنها: منظومة استراتيجية لتقويم ومتابعة الأداء على وفق منظورات*Perspectives* مالية وغير مالية بصورة متوازنة تحّقق التكامل والترابط بين استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها من جهة وبين عملياتها الداخلية و أقسامها وأفرادها من جهة اخرى بهدف استدامة النمو والابداع ورضا الزبون.

منظورات بطاقة التقييم المتوازن BSC:

ان منظورات بطاقة BSC تزوّد المديرين بنظرة متوازنة , فضلا عن ان الابداع يكون من خلال التكامل بين القياسات المالية والتقارير الاحصائية الداخلية مع شؤون السوق والزبائن والعاملين، و بطاقة BSC هي منظور اداري رقابي يوازن المقاييس المالية التقليدية مع المقاييس العملياتية ويربط الشركة مع عوامل النجاح الحرجة، ومن خلال هذه المنظورات الاربعة - عادة يدرك ويتحقّق المديرون من مؤشرات الاداء والنمو الحاكمة بمسار المنظمة، كما أن مكونات البطاقة قد صمّمت بشكل متكامل إذ تقوي احداها الاخرى وتحقق الترابط بين النشاطات قصيرة الأمد و الاهداف الاستراتيجية طويلة الأمد (Daft,2004:293).

والمنظورات الاربعة هي (Dess & Eisner, 2007:103):
1. منظور الزبون (كيف ينظر لنا الزبائن ؟)
2. منظور العمليات الداخلية (بماذا يجب ان نتفوّق ؟)

3. منظور التعلم والابداع (هل نتمكن من الاستمرار في تحسين وابداع القيمة ؟)
4. المنظور المالي (كيف ننظر الى حملة الاسهم ؟)

1 - منظور الزبون:

للوصول الى الرؤيا الاستراتيجية كيف يجب على المنظمة ان تظهر للزبائن ؟ إنموذج الاهداف: منتجات جديدة، استجابة في التجهيز. إنموذج للمقاييس: نسبة مئوية للمبيعات من المنتجات الجديدة، نسبة مئوية لطلبات الايصال (Delivery (Schermerhorn,2008:464) ان التركيز على حاجات الزبائن ومتطلباتهم ينعكس على نجاح المنظمة وبقائها في سوق التنافس، لذلك من المهم النظر الى الاداء من خلال اعين الزبائن ومن ثم تحديد اسواق التنافس البارزة وقطاعاتها المستهدفة لاكتساب رضا الزبائن وجذب المزيد منهم وشد ولائهم للمنظمة ومنتجاتها او خدماتها.

2 - منظور العمليات الداخلية:

لإرضاء الزبائن وحملة الاسهم بأية عمليات تشغيلية داخلية يجب على المنظمة ان تتميّز؟ (Schermerhorn,2008:464) إنموذج الاهداف: التميز في الصناعة، تصميم الانتاجية، منتجات جديدة. إنموذج المقاييس: زمن دورة الانتاج، كفاءة هندسية، زمن جديد للمنتجات.

يركز هذا المنظور على العوامل والاجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز ومن ثم تؤدي الى تحقيق رغبات الزبائن المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية وايضا الى تحقيق نتائج مالية متميزة للمساهمين. وفي الوقت الذي يركز فيه المدخل التقليدي على عمليات تسليم المنتجات التي يتم انجازها لطالبيها من الزبائن فان بطاقة التقييم المتوازن على الخدمات والمنتجات الجديدة التي تلبي حاجات الزبائن التي تنشأ مستقبلا فضلا عن تلبية الحاجات الحالية

3 - منظور الابداع و التعلم:

للوصول الى رؤية المنظمة كيف نديم قدرتنا للتغيير والتحسين؟ إنموذج الاهداف: قيادة للتكنولوجيا , وقت التسويق. إنموذج المقاييس: زمن تطوير التقنيات الجديدة, تقديم وقت جديد للمنتجات ازاء المنافسة (Schermerhorn,2008: 464) ان منظور الابداع والتعلم يضمن القدرة على

التجديد ويعدّ شرطا اساسيا للبقاء والاستمرار على المدى البعيد ويهدف الى توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين المستمر.

4 - المنظور المالي:

بهدف التحسين في المجال المالي كيف يجب ان تظهر المنظمة لحملة الأسهم ؟ إنموذج الاهداف: البقاء، النجاح، الازدهار. إنموذج المقاييس: التدفق النقدي، نمو المبيعات، عائد العمليات، الحصة السوقية المتزايدة، العائد على الاسهم.

ان نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف والوقوف على مستوى الارباح التي حققتها استراتيجية المنظمة ومعرفة تكاليف الانتاج ومحاولة تخفيضها بالمقارنة مع تكاليف الانتاج في المنظمات المشابهة، وقد وجه الكثيرون انتقاداتهم الى المقاييس المالية بسبب حالات عدم الكفاءة وتركيزها على الاداء الماضي وعدم قدرتها على ان تعكس الافعال المعاصرة لتوليد القيمة (القيسي، والطائي، 2014: 580)

ويشير (Niven , 2006:68) ان على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيراتها في الاجل الطويل فإن بعض الباحثين يعدّون الاهداف المالية هي السبيل الامثل في التطبيق، كذلك فإن مقاييس الاداء المالي تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية اذ يجري التعبير عنها بأهداف ومقاييس الاداء الكمي وهي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة. فيما يؤكد (المغربي، 2009:156) ان ليس من الضروري ان تؤخذ المقاييس دائما من السجلات المحاسبية للمنظمة فقد تكون القيمة او السعر السوقي للسهم الواحد من اسهم الشركة مقياسا مهما للنجاح.

ثالثا - اختيار منظورات بطاقة التقييم المتوازن:

بالرغم من ان الباحثين Kaplan & Norton قد عرضا اربعة منظورات اساسية في بطاقة BSC وأكدا من خلالها انها كافية لتلبية متطلبات تجاح العديد من منظمات الاعمال الا ان ذلك ترك المجال مفتوحا لإدارات منظمات الاعمال بإضافة ما يرونه مناسبا من منظورات او اختصار هذه المنظورات الى عدد اقل على وفق طبيعة عمل المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها المعتمدة (ادريس والغالبي، 2009: 108) وأن اغلب المنظمات يتركز فيها خيار المنظورات الواردة في بطاقة BSC ما بين ثلاثة الى سبعة منظورات، وتعتمد بعض منظمات الاعمال في قياس ادائها على المؤشرات الواردة ضمن

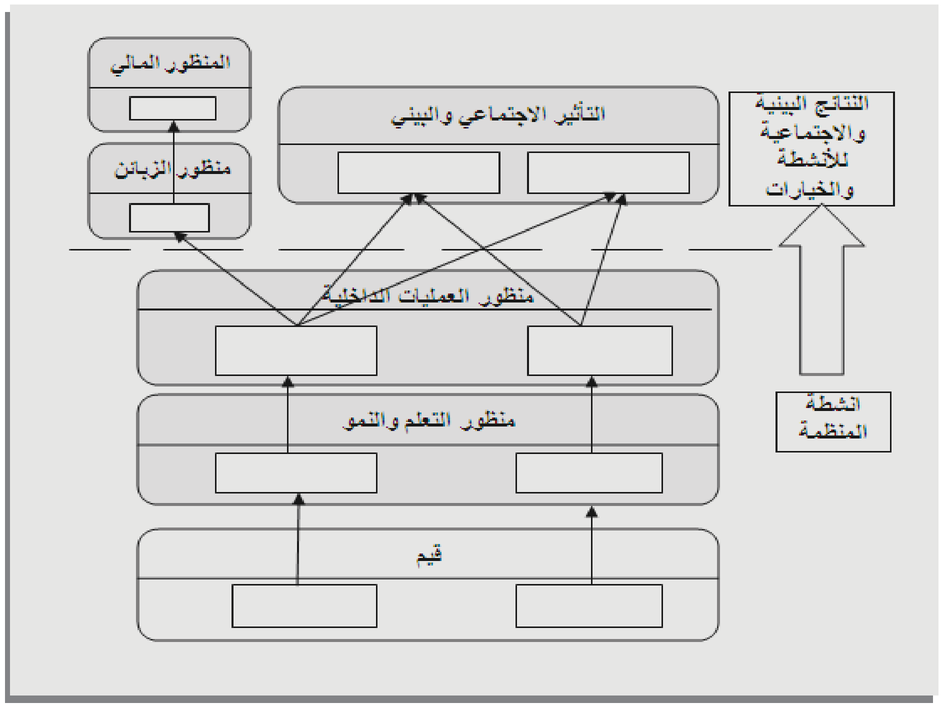
محاور الجوائز العالمية للتميز مثل جائزة Baldrige التي يوضح فيها المنظـورات السـبعة التالية (المصدر السابق: 109):

1. رضا العملاء
2. رضا العاملين
3. الاداء المالي
4. الاداء العملياتي
5. جودة المنتج / الخدمة
6. اداء الموردين
7. السلامة / البيئة / المسؤولية الاجتماعية

ويلاحظ ان هذه الابعاد في حقيقتها تحـاكي منظـورات بطاقـة التقيـيم المتـوازن مضـافا اليها منظوران هما: الموردون، و السلامة / البيئة / المسؤولية الاجتماعية.

بطاقة تقييم الأداء المتوازنBSC بمنظور بيئي – اجتماعي خامس:

ان اضافة المنظور البيئي لبطاقة التقييم المتوازن لن يكـون بشـكلها التقليـدي المبسّـط بإضافة حلقة خامسة وإنما بصيغة الخارطة الاستراتيجية على وفق إنموذج السـبب و الاثر كما في الشكل (13-2) اذ ان BSC البيئية تتيح كيفية قياس وتحسين مـا بعـد الاسـتدامة، فاليوم تحتاج المنظمة الى تضمين الاستدامة في اساليب عملهـا مـن خـلال التفكـير البيئـي المحافظ بتجنّب تجريف الغطاء الاخضر- النباتي(Excitant,2015:2)، وبذلك فإنها تتميـز وتحصل على سمعة مرموقة و رصيد بيئي واجتماعي، فضلا عن ان تصميم خارطة بطاقـة التقييم المتوازن BSC البيئية الفعالة تدمج التفكير البيئي في ثقافـة المنظمـة بمـا في ذلـك المسؤولية الاجتماعية، وتعزز طرائق الادارة البيئية واستراتيجيتها.



شكل (13-2) خارطة بطاقة التقييم المتوازن BSC بمنظور بيئي-اجتماعي خامس

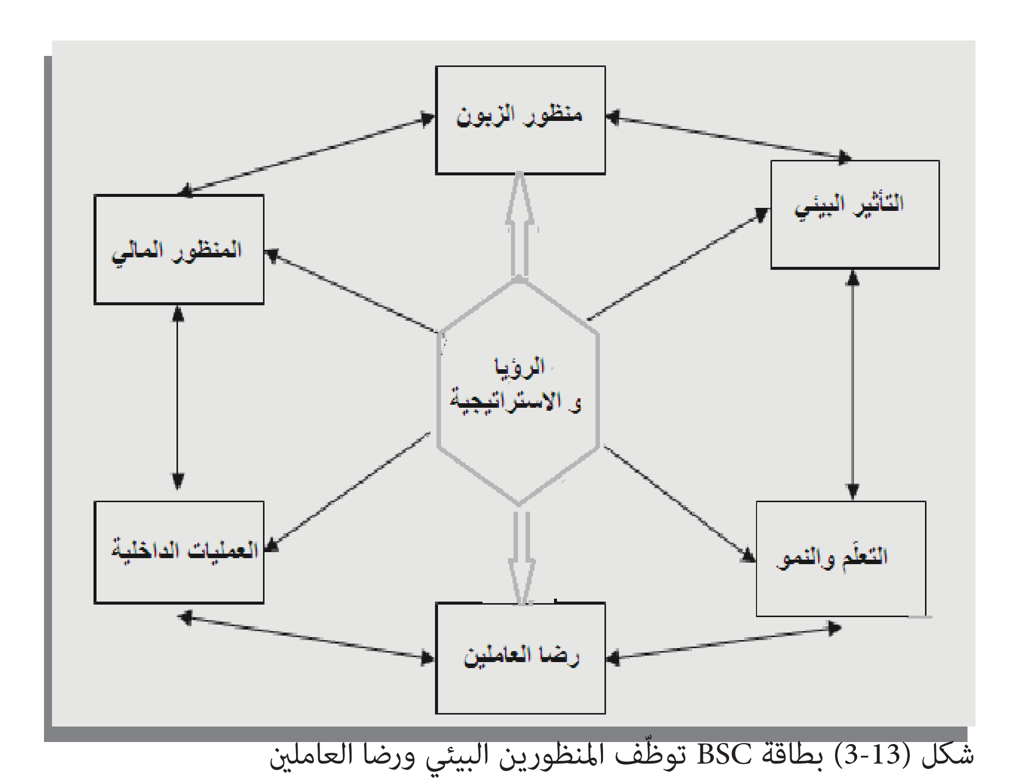
Source: Excitant, co (2015) " Environmental Balanced Scorecard "U.K.

www.Excitant.co.UK/resources/white,papers/environmental-balanced-scorecard,P:2

بطاقة BSC توظّف المنظورين البيئي ورضا العاملين - بستة ابعاد:

ولدى اضافة بعد سادس يهتم برضا العاملين وشؤونهم الى الإنموذج السابق الذي وظّف البعد البيئي - الاجتماعي يكون إنموذج بطاقة BSC كما في الشكل(13-3)استنادا الى (Parmenter,2010: 166).

لذ يمكننا التأكيد ان Kaplan & Norton قد لجآ لتكنيك BSC في تقييم الأداء انطلاقا من ضرورة عدم الاقتصار على المنظور المالي وذلك لعدم كفايته وعدم دقة معاييره وبياناته التي تتجه للماضي التاريخي من الانشطة والانجازات وليس للحاضر والمستقبل، لذلك كانت مسألة التوازن في تقييم الأداء تقتضي توظيف المنظور اللامالي الذي ينفتح اطاره على محور التأثير البيئي وعلى رضا وشؤون العاملين ولا ينغلق على محاور محددة بعينها.



شكل (3-13) بطاقة BSC توظّف المنظورين البيئي ورضا العاملين

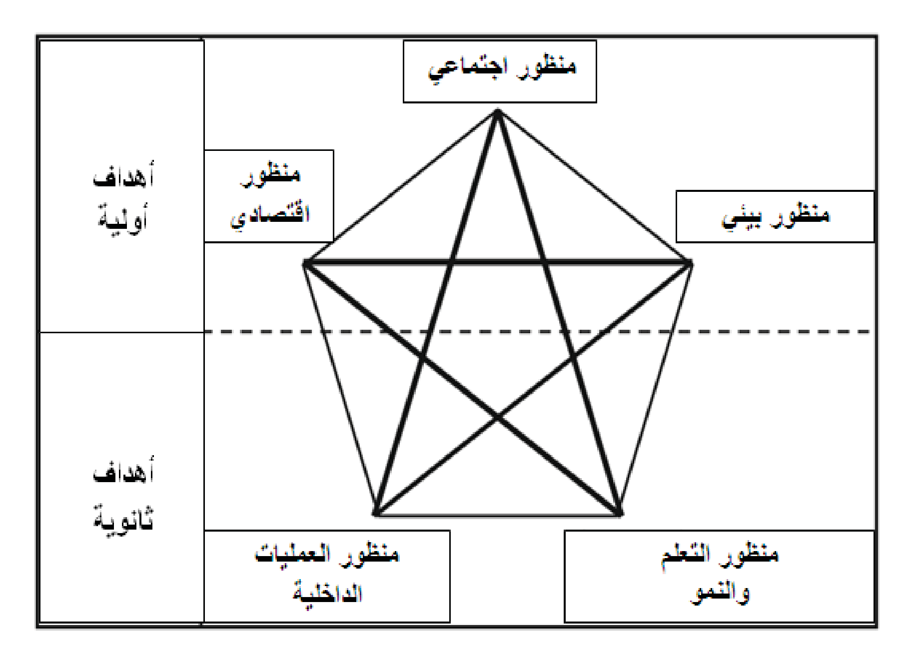
Source: Parmenter , David (2010) " Key Performance indicators: Developing, implementing , and using winning KPIs " Wiley & Sons Inc.,P:167

إنموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام
Sustainability Balanced Scorecard:

يمكـن لبطاقـة BSC بمنظوراتهـا الاربعـة المعروفـة التـي تعنـى بترجمـة الاسـتراتيجية وربطها بمنظومة من الاهداف والمقاييس على وفق علاقـة السـبب ـ وـ النتيجـة Cause-and-effect التـي عـدّها Norton & Kaplan تجسـيدا عمليـا لاسـتراتيجية المنظمـة وتحقيقـا لارتباطهـا العضـوي بمخرجـات الاداء المـاضي فضـلا عـن حركـات الاداء باتجـاه المستقبل من خلال تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، ولكن في مقتبـل القـرن الحـادي والعشرين الحالي لجأت بعض الشركات الكبرى فضلا عـن مـنظمات حكوميـة غـير ربحيـة بدعم من مركز ادارة الاسـتدامة بجامعـة لـونبيرغ الالمانيـة بتطـوير انمـوذج بطاقـة الأداء المتوازن المسـتدام SBSC Sustainability Balanced Scorecard وذلك بـدمج المنظـور

البيئي والاجتماعي في آليات ادائها، اذ جرى استبدال المنظور المالي بالمنظور الاقتصادي، والمنظور الزبائني Customer بالاجتماعي (Social Chai,2009: 20,50,95) وكما في الشكل (13-4).

لذلك يمكننا التأكيد ان البعد الاجتماعي Social Dimension يرتبط بمدى واسع بقضية الاستدامة البيئية التي تنظر اساسا نحو المستقبل من خلال توجهها لإدامة الموارد الاقتصادية والطبيعية وجعلها دائما في خدمة المجتمع وأجياله الصاعدة وترشيد استعمالها والتحسب الاستراتيجي لقضايا نضوب الموارد الطبيعية والتلوث والاضرار البيئية – الاجتماعية، من هذا المنطلق فإن إنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام يعدّ اضافة حيوية مهمة لسلسلة الحلقات المترابطة والمتوازنة التي ارتكزت عليها بطاقة BSC متناغمة مع التوجهات المعاصرة للتنمية المستدامة التي يشهدها القرن الحادي والعشرون و من خلال تقويم الأداء المستدام.



الشكل (13-4) إنموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدام SBSC بمنظوراته الخمسة

Source: Chai , Nan(2009)" Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development " Springer Science & Business Media, New York, P:95

أهمية بطاقة التقييم المتوازن B.S.C:

ان سمة التوازن التي تتميز بها بطاقة التقيـيم المتـوازن هـي اهـم خصائصـها اذ مـن خلال ذلك تسعى نحو الانسجام بين الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية واسـتغلال الاصـول الملموسة وغير الملموسة بشكل متناغم وتآزري يعزز كل منها الاخر عـلى طريـق الرصـف والمحاذاة بين المسارين التنفيذي والاستراتيجي.

وتبرز اهمية بطاقة التقييم المتوازن من خلال ما يأتي و بالرجوع الـى:

1. تكنيـك معـاصر متقـدم لإدارة التغيـير بمرونـة وخفـة حركـة Agility & Flexibility فهي تزود المديرين بمدخل ديناميكي للتنفيذ الاستراتيجي الناجح بعد عمليـة التخطيط اذ ان عملية التخطيط لوحدها ليست كافية (Niven,2014: 75)

2. تشكل رافعة Leverage استثنائية للأداء نحو نتائج فائقة مع خلق ميزة تنافسية منيعة في زمن التحولات العظيمة، كما انها تيسـر عملية التخطيط الاستراتيجي فضـلا عـن تزويد قادة الاعمال بخارطة طريق عن كيفية ترجمة الاستراتيجية الى عمل متطور وقيادة العـاملين باتجـاه النجـاح مـن خـلال تيسـير التقـويم والصـياغة الاسـتراتيجية والاختيـار، والاتصال الاستراتيجي، وتخطيط العمليـات، وصـياغة الموازنـات، وقيـاس وتحليـل النتـائج فضلا عن تقييم ودمج التعلم المنظمي بالخطط الناجحة (Rohm, et al,2013:170).

3. تعمل BSC بشكل رئـيس تكنيكـا للتنفيـذ الاسـتراتيجي، فهـي ميكـانزم لترجمـة الاسـتراتيجية الى اهـداف نوعيـة وقياسـات وكـذلك لرصـد كيفيـة التنفيـذ Dashboard وتوظيف مؤشراتها في التوجيه والتخطيط والتنفيذ (Person, 2013:38)

4. تقدم نظرة شـاملة للمنظمـة كلهـا، وتوجـه التغـيرات في أداء المنظمـة وتصرفهـا، وتجعـل كـل واحـد مـن العـاملين يحـاذي Align اسـتراتيجية المنظمـة، وتتـيح الاتصـال الاستراتيجي الفاعل خلال المنظمة، فضلا عن انها تسـتوعب قيمـة العمـل الملمـوس وغـير الملموس Tangible & Intangible.

كما انها تسـبغ السـياقات النظامية على عمليات المنظمـة يومـا بيـوم (Day-to-Day (BalancedScorecardkenya,2012: 1)

5. تفعيل المنظمات باتجاهين الاول اعطى الامكانية لوصف الاستراتيجية بشكل افضل من خلال الخارطة الاستراتيجية، والثاني مكّن الادارة من القيام بالربط الفعال بين الاستراتيجية المعتمدة ونظام الادارة وهذا يعني امكانية ربط كافة الوحدات والعمليات والانظمة الفرعية لتصب باتجاه تنفيذ فعال للاستراتيجية والحصول على النتائج (ادريس و الغالبي، 2009: 44)

6. تيسير وتسريع التحولات في المنظمات العامة وغير الربحية في القرن الحادي والعشرين اذ ان موضوعة الأداء واشكاليتها لا تقتصر اليوم على القطاع الخاص لوحده فالمنظمات العامة اخذت تؤكد زيادة النتائج بموارد مالية منخفضة. ان B.S.C تعمل على تعظيم الأداء في المنظمات العامة على جميع المستويات مع ترجمة مواردها غير الملموسة كالابتكار وعلاقات الزبون ورأس المال الفكري الى قيمة حقيقية (Niven,2008:37)

7. تطوير اواصر الثقة و العلاقات مع الزبون وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومرغوبة له مع تقديم منتجات وخدمات بنوعيات عالية وكلف منخفضة. فضلا عن تطوير مهارات العاملين الضرورية للتحسين المستمر، فضلا عن نشر المعلومات التقنية وقواعد البيانات والنظم، وتعبئة واستثمار ثروات المنظمة الملموسة وغير الملموسة والمالية وغير المالية (Kaplan & Norton,2008: 47)

8. تجاوز القصور في أنظمة القياس والتقويم التقليدية التي تتعامل مع المعطيات المالية والملموسة وحسب من خلال السجلات والبيانات الماضية، تلك الانظمة التي لا يمكنها ربط الاستراتيجية بعيدة الامد مع الانشطة قصيرة الأمد وبذلك تترك فجوة بين التطور الاستراتيجي وآفاقه المستقبلية وبين الاجراءات التنفيذية، وهنا تقدم بطاقة الأداء المتوازن تكنيك الارتباط بين الانشطة التشغيلية القصيرة وبين الاستراتيجية البعيدة الأمد. كذلك فهي تمكن المدراء من تحقيق الترابط والتواصل الاستراتيجي للأعلى وللأسفل وايصال الاستراتيجية للأقسام والافراد والاهداف (Kaplan &Norton ,2006:166).

9. معالجة المشاكل الرئيسة المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية، مع التركيز على تطمين احتياجات الزبون المتوقعة وزيادة فاعلية تنفيذ الاستراتيجية، مع التكامل مع اجهزة الرقابة المنظمية. فضلا عن كونها آلية لقياس الأداء تحقّق تحويل الاستراتيجية الى اهداف محددة

للأقسام و توصيل هذه الاستراتيجية الى جميع وحداتها ونظمها الفرعية واقسامها (Atkinson, 2006:11)

10. تحقيق التطابق وتراصف العاملين والشركة Align بالاستراتيجية الكلية، فضلا عن ربط التخطيط الاستراتيجي مع عمليات وانشطة الموازنة Budget وهو ما يؤكد دعم الموازنة لاستراتيجية المنظمة. كذلك يجري الابلاغ عن رؤية شاملة واضحة للمنظمة كلها، وربط الجهود الفردية مع اهداف المنظمة. كذلك فبطاقة B.S.C تساند التدقيق الاستراتيجي بدلا من الاجتماعات الدورية في تقييم سجلات الأداء المالي تقليديا، وهو ما يمنح المنظمة النظرة المستقبلية والتركيز على القادم المستقبلي (Barnier,2001: 1).

11. ترجمة الاستراتيجية الى فعل وعبارات عملياتية، وتطوير إنموذج جديد لقياس الأداء، و يعدّ مدخلا حديثا للقياس والادارة في عصر المعلومات الذي حمل بذور التطوير للشركات الانتاجية والخدمية (Kaplan & Norton ,1996:76)

12. هي اكثر من كونها منظومة تكتيكية او عملياتية للقياس، و تعدّ نظاما اداريا لإدارة استراتيجية المنظمة، فهي تستخدم لتوضيح وترجمة الرؤيا، وايصال وربط الاهداف والقياسات الاستراتيجية، فضلا عن التخطيط ووضع الاهداف ورصفها Align مع المبادرات الاستراتيجية، فضلا عن تعزيز التغذية الراجعة F.B والتعلم الاستراتيجي (المصدر السابق: 77).

<u>استنادا لما تقدم يمكن للباحث ان يوجز أهمية بطاقة B.S.C كالاتي:</u>

1. تحقيق التوازن بين الاهداف الطويلة والقصيرة الأمد.
2. دعم التواؤم والانسجام ضمن التوجه الاستراتيجي وتوزيع الموارد النادرة والاوليات لأغراض التخطيط والتنفيذ والتقويم.
3. الموازنة والتناغم بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
4. تمكين الادارة من ربط الاهداف الاستراتيجية بالمقاييس وايصاله وايضاحه للعاملين.
5. تحسين النظم الادارية والرقابية التقليدية بإدخال المنظور غير المالي.
6. دعم الادارة الفعالة للموارد البشرية بتحفيز العاملين.
7. نشر و توصيل المعلومات والخبرات وتفهّم الاهداف لجميع مستويات المنظمة

8. الـربط بـين السـبب – و- النتيجـة Cause-&-Effectالمتوقعـة مـن خـلال اكـثر الاستخدامات اهمية.

9. دعم وضع مقاييس الاداء الرئيسة للاستراتيجية في مستويات المنظمة كلها.

10. تزوّد بتغذية عكسية اسـتراتيجية Str. F.B. لـذا تســاعد عـلى الـتعلّم والتواصـل الفعّال.

11. تكوين روابط بين الاستراتيجية والفرق العاملة Teams و العاملين الاخرين.

12. تغيير طبيعة التخطيط وموازنـات الاعـمال بإعـادة النظـر عـلى اسـس مسـتقبلية بعيدة المدى تتجاوز منظور الموازنات السنوية المالية Budget.

13. مسـاندة عملية صنع القرار على المستويات جميعـا بشـكل سريـع ودقيـق نظـرا لاستيعابها معلومات وافية ومحدّثة.

14. إتاحـة المشـاركة والفهـم عـلى أوسـع نطـاق مـن قبـل العـاملين باتجـاه تحقيـق الاهداف الاستراتيجية فضلا عن دمج اهدافهم بأهداف المنظمة Align.

15. اعطاء صورة محيطة للأعمال والانشطة التشغيلية كما في الشكل (13-5).



شكل (5-13) بطاقة BSC تدعم التواؤم والانسجام ضمن التوجه الاستراتيجي

Source: Kaplan , Robert S. & Norton, David P. ,(2001) "Transforming The balanced Scorecard from Performance Measurements to Strategic Management , Part 2" Accounting Horizons ,Vol.15,No.2 June,P:80

بطاقة التقييم المتوازن منظومة لتقييم الأداء المنظمي الاستراتيجي:

ان استخدام بطاقة التقييم المتوازن جزء مركزي في نظام الادارة الاستراتيجية يرتكز على التعلّم ذي الحلقة المزدوجة Double Loop Learning وهو ذلك التعلم الذي يولد تغييرا في افتراضات الافراد ونظرياتهم حول علاقات السبب – و- النتيجة المستند في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بتوجيه ثلاثة تساؤلات (ادريس والغالبي،2009: 202) هذه التساؤلات هي:

1. هل عملت منظمة الاعمال ما كانت تريد ان تعمله ؟
2. هل حققت منظمة الاعمال النتائج التي تعتقد انها يجب ان تحققها ؟

3. ما الذي تحتاجه المنظمة ليكون عملها مختلفا في المستقبل ؟

لذلك جاءت بطاقة التقييم المتوازن لتشكل الاداة المركزية في الربط الاستراتيجي في اطار عمل قياس الاداء الذي يساعد فريق القيادة على ان يقوم بتنفيذ الاستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها باستخدام النظام المرتبط داخليا مع الرؤية بعيدة الأمد للمنظمة كما في الشكل (13-6) ويضم هذا النظام اربع عمليات هي (Kaplan & Norton 1996, 76:):

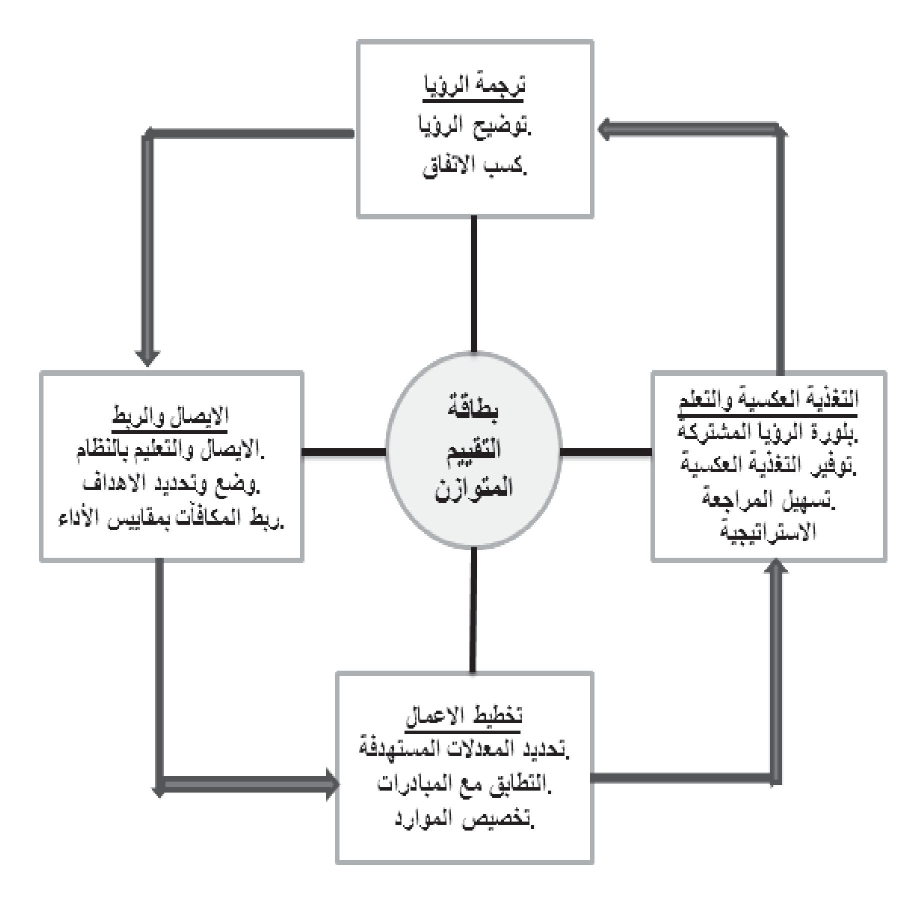
1. ترجمة الرؤيا: تساعد المديرين في بناء اتفاق جماعي حول رؤيا المنظمة واستراتيجيتها وليتصرف العاملون على وفق الكلمات الواردة في بيان الرؤيا.

2. الايصال والربط: تسمح للمديرين بإيصال استراتيجيتهم الى المستويات المختلفة من المنظمة من خلال الايصال والتعليم وتوعية العاملين القائمين بالتنفيذ ونشر الاستراتيجية من الاعلى الى الاسفل، فضلا عن وضع وتحديد الاهداف بشكل يتماشى وينسجم مع اهداف المنظمة من خلال تصميم بطاقة شخصية صغيرة تحتوى على المعلومات اللازمة، فضلا عن اهمية ربط المكافآت بمقاييس الأداء لتحفيز العاملين.

3. تخطيط الاعمال: وهو ما يجعل المنظمات قادرة على توحيد خططها المالية وخطط اعمالها ايضا.

4. التغذية العكسية والتعلّم: تعطي المنظمات القدرة على التعلم الاستراتيجي، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تركز على مسألة فيما اذا كانت المنظمة او اقسامها او عاملوها قد لبوا اهدافهم المالية المنشودة. ومن خلال بطاقة التقييم المتوازن عند مركز الانظمة الادارية للمنظمة تستطيع المنظمة مراقبة النتائج القصيرة المدى من خلال ثلاثة منظورات اضافية هي منظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، وهكذا فان بطاقة التقييم المتوازن تمكن المنظمات من تعديل الاستراتيجيات. اذ ان التعلم الاستراتيجي يتضمن التغذية العكسية، واختبار الفرضيات التي استندت عليها الاستراتيجية، وإجراء التعديلات الضرورية

ان بطاقة التقييم المتوازن تعمل على تسهيل عملية مراجعة الاستراتيجية التي تعد اساسيا للتعلم الاستراتيجي، إذ انها ومن خلال تحديدها للعلاقات السببية ما بين الاهداف موجهات الاداء تسمح لمديري وحدات الاعمال والمنظمة باستخدام مراجعاتهم الدورية لتقييم مدى صلاحية استراتيجية الوحدة ونوعية تنفيذها.



شكل (13-6) العمليات الاربعة لبطاقة التقييم المتوازن

Source: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997)"Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review,vol.74,(1),P:77

خرائط الاستراتيجية Strategy Maps وسيلة لتنفيذ بطاقة B.S.C:

الخارطة الاستراتيجية تمثيل مرئي لعلاقات "السبب – و- النتيجة Cause-and-Effect" خلال مكونات استراتيجية المنظمة، وهي تمنح قدرا كبيرا من بعد النظر للمديرين التنفيذيين كبطاقة التقييم المتوازن ذاتها (Kaplan & Norton,2004:9) إذ تصف ديناميكية تحقيق الاهداف وتعدّ الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية

وتنفيذها، وتختلف الخارطة الاستراتيجية باختلاف المنظمات والاستراتيجية كما في الشكل (7-13).

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الناجح ثلاث خطوات، وتمثل الخارطة الاستراتيجية الخطوة الاولى والاداة الحاكمة في ذلك (Kaplan & Norton,2004: xiii)

. Breakthrough results = Describe the Strategy + Manage the strategy

The Philosophy of the three components is simple:

- You can`t manage (third component) what you can`t measure(second component)
- You can`t measure what you can`t describe (first component)

النتائج الخارقة = وصف الاستراتيجية + ادارة الاستراتيجية

- انت لا تستطيع ادارة (مكون ثالث) ما لم تستطع قياس (مكون ثان)
- انت لا تستطيع قياس ما لم تستطع وصف (مكون أول).

ان المنظمة المركزة على الاستراتيجية تتزوّد بمدخل اوسع شمولية لكيفية ادارة الاستراتيجية، و انها تقدم ايضا خرائط استراتيجية للمكون الأول، وكيفية وصف الاستراتيجية. فالخرائط الاستراتيجية تذهب بعيدا في التفاصيل بهذا المجال مستخدمة الاهداف المترابطة في هذه الخرائط لوصف الاستراتيجية وجعلها مرئية.

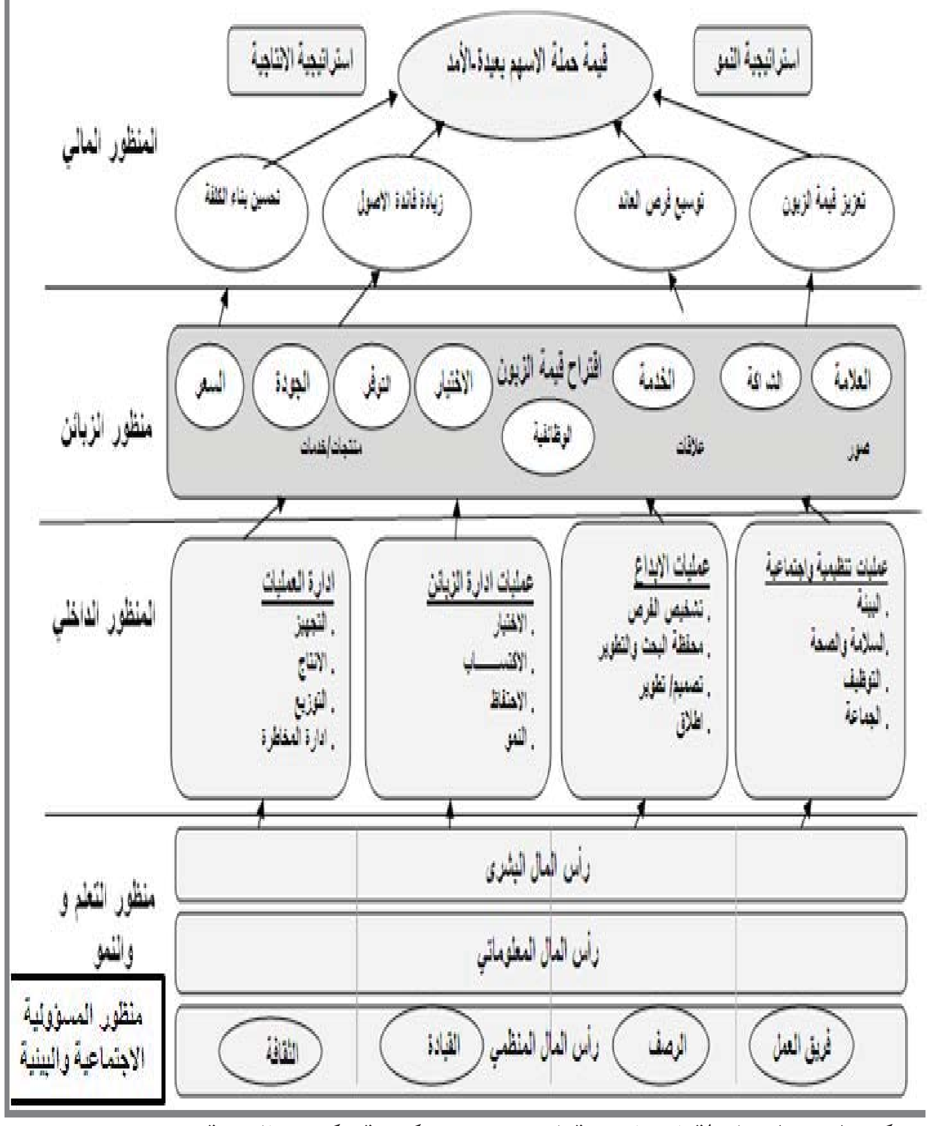
وهكذا يمكننا اعادة كتابة المعادلة اعلاه كما يأتي (Ibid: xiii):

النتائج الخارقة = (الخرائط الاستراتيجية) + (بطاقة التقييم المتوان) + (منظمة مركزة على الاستراتيجية)

وتعدّ الخرائط الاستراتيجية آلية مهمة في تسهيل اعداد البطاقة فضلا عن انها تقود الى استراتيجية محددة، وذلك بوصف الاستراتيجية من خلال علاقات واضحة بين السبب والنتيجة نحو الاهداف بأربعة محاور - اي منظورات- (تركمان، 2006: 82).

ويمثل بناء الخارطة الاستراتيجية الرؤية التي تطورها الادارة في جوانب العمليات الداخلية وجوانب التعلم والنمو بوصفها الانشطة الاساسية التي تسهم في اضافة القيمة

من خلال مؤشراتها المختلفة لتصبح عملية كسـب ولاء العمـلاء ممكنـة ليـنعكس ايجابيـا على جوانب الأداء المختلفة ومنها الجانب المالي (ادريس، و الغالبي، 2009: 215).



شكل (13-7) خارطة استراتيجية لـ BSC تبين كيفية تكوين القيمة

Source: Kaplan, Robert S. & Norton, David P.(2004)"Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome" Harvard Business Review Press , Boston, P: 11 بتصرف -

خلاصة الفصل

بطاقة التقييم المتوازن BSC تعنى بترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي ابتداء من الرؤيا والرسالة والاهداف وتحديد عوامل النجاح الحرجة ومجالاتها الاساس لتيسير سلامة اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تقويم الاداء المنظمي وقياس معطياته ومتابعتها لاسيّما في تحقيق التوازن بين تلك الجوانب وعواملها المالية وغير المالية. الى ان انموذج بطاقة التقييم المتوازن يختلف عن افكار الباحثين التقليديين في تقويم الاداء اذ انه اداة ادارية ابداعية على مستوى عال تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة متكاملة و تتميّز بترابط آليتها مع استراتيجية المنظمة وتنفيذها على وفق سلسلة السبب – و- النتيجة.

*منظومة استراتيجية شاملة لقياس الأداء يجري بموجبها ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية تمهيدية بصورة واضحة. وهي مقاييس مالية و لامالية تتعلق بعوامل النجاح الاساس لتكوين قيمة منظمية بتكامل مكوناتها واستثمار الفرص الراهنة والمستقبلية. وكذلك أداة متطورة لجعل الاستراتيجية تأخذ اطارا عمليا قابلا للتطبيق Actionable على جميع المستويات استنادا الى سلسلة علاقات "السبب – و- النتيجة Cause-&-Effect " في أداء المنظمة و ربط الرؤيا والرسالة والقيم المنظمية بالاستراتيجية الكلية والاهداف التشغيلية مع التحرك الى ما وراء المقاييس المالية تحت مظلّة موحدة جامعة.

اهم عناصرها واسسها ومبادئها كما يأتي:

1. نظام استراتيجي شامل لقياس وتقويم الأداء
2. ترجمة لاستراتيجية المنظمة الى مقاييس وأهداف وخطوات اجرائية عملية
3. اطار عمل لقياس الأداء و رصد مستويات تقدمه
4. توصيل الاستراتيجية الى جميع اجزاء المنظمة وعامليها واصحاب المصالح
5. توحيد المقاييس المالية وغير المالية المشتقة من الاستراتيجية وربطها بعوامل النجاح الحرجة
6. العمل على تكامل عوامل النجاح الحرجة لتكوين القيمة والتوجّه نحو الابداع وتحسين الأداء
7. ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة بما يكفل تنفيذا ورقابة فاعلة

8. مزيج من مقاييس مالية وغير مالية ترتبط ببعضها بعلاقة السبب والنتيجة بهدف التحسين المستمر للأداء

والمنظورات الاربعة هي:

1. منظور الزبون (كيف ينظر لنا الزبائن ؟)
2. منظور العمليات الداخلية (بماذا يجب ان نتفوّق ؟)
3. منظور التعلم والابداع(هل نتمكن من الاستمرار في تحسين وابداع القيمة ؟)
4. المنظور المالي (كيف ننظر الى حملة الاسهم ؟)

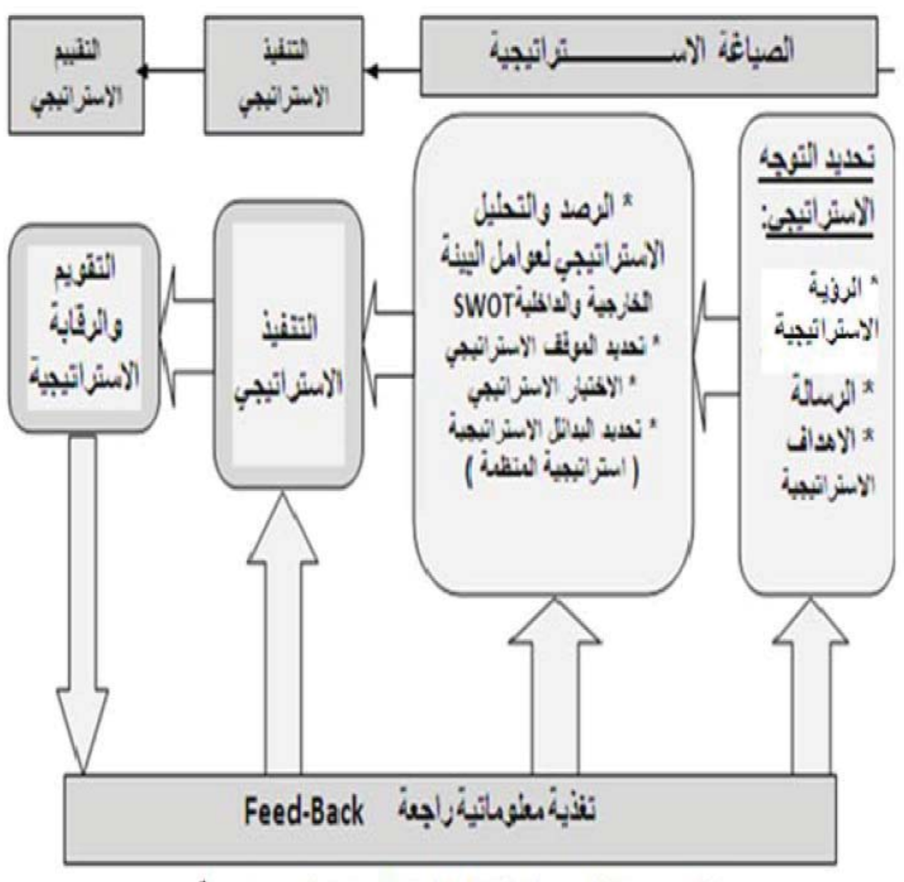
يمكن لبطاقة BSC بمنظوراتها الاربعة المعروفة التي تعنى بترجمة الاستراتيجية وربطها بمنظومة من الاهداف والمقاييس على وفق علاقة السبب ـ وـ النتيجة Cause-and-effect التي عدّها Kaplan & Norton تجسيدا عمليا لاستراتيجية المنظمة وتحقيقا لارتباطها العضوي بمخرجات الاداء الماضي فضلا عن حركات الاداء باتجاه المستقبل من خلال تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، ولكن في مقتبل القرن الحادي والعشرين الحالي لجأت بعض الشركات الكبرى فضلا عن منظمات حكومية غير ربحية بدعم من مركز ادارة الاستدامة بجامعة لونبيرغ الالمانية بتطوير انموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC Sustainability Balanced Scorecard وذلك بدمج المنظور البيئي والاجتماعي في آليات ادائها، اذ جرى استبدال المنظور المالي بالمنظور الاقتصادي، والمنظور الزبائني بالاجتماعي.

الفصل الرابع عشر

السيناريو الاستراتيجي

Strategic Scenario

- المفهوم والتطور
- السيناريو بإعتباره وصفا قصصيا مركزا
- مبررات وأهمية السيناريوهات
- ابرز اغراض السيناريوهات الاستراتيجية
- تعريف السيناريو الاستراتيجي
- ابرز اسس ومضامين السيناريو
- عناصر السيناريو
- خصائص ورصانة السيناريو الجيد
- الافتراضات والمتطلبات الرئيسة لبناء السيناريو
- متطلبات بناء السيناريو
- خطوات ومراحل بناء السيناريو
- منهجية المفرقعات (الالعاب النارية) في صياغة السيناريو
- مزيج دلفي والسيناريوهات
- نماذج وأصناف السيناريوهات
- بناء السيناريو والتفكير الاستراتيجي
- مستلزمات بناء السيناريو
- تخطيط السيناريو في شركة شيل Shell للبترول
- اسلوب السيناريو لشركة G.E.



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الرابع عشر

السيناريو الاستراتيجي Strategic Scenario

> **السيناريوهات ليست منهجا بل هي اكثر من ذلك انها اسلوب جديد في التفكير المستقبلي ومنهج جديد للتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار ونقطة تحول في الاسلوب الشائع لإدارة الثقافة التنظيمية.**
>
> Ian Wilson & Bill Ralston

يساعد السيناريو الاستراتيجي المنظمات في التعرف على طرائق وكيفية مواجهة الاحداث والمتغيرات المستقبلية، وترجع كلمة السيناريو Scenario لأصول درامية بمعنى المشاهد Scenes والمقاطع المتعلقة بالمواقف والتطورات السردية للحبكة القصصية Story ومن ثم استخدمت للدلالة على تصور مسارات الاحداث المحتملة، لذلك فهي ترتبط بإمكانات التصور والحدس والاستبصار نحو الآفاق المستقبلية البعيدة.

وكان السيناريو قد طور في سبعينيات القرن الماضي لأغراض عسكرية، كما استخدم بعد ذلك في الشركات المتعددة الجنسية لأغراض تخطيطية بعيدة المدى تتعلق بالاستثمار ومواجهة الأزمات الطارئة. والسيناريو يمثل تقاطعا لتركيبة ذات طيف متعدد من الاحداث والمؤثرات والعوامل البيئية والإعداد لسبل مواجهة أي منها بصورة افتراضية.

وقد وصف السيناريو من قبل (Khan & Wiener,2000) بأنه مسلسل وثائقي افتراضي يصمم لإلقاء الضوء على الاجراءات والخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية إزاء الاحداث المحتملة ذات الصلة.

ومن ابرز انجازات استراتيجيي السيناريو خلال القرن الماضي قيام Pierr Wack بتطوير نظام السيناريو لشركة Shell البترولية الذي جرى التعامل بموجبه مع ألازمة البترولية التي عصفت بأوروبا عام 1973 وأطلق عليها صدمة الوقود، وقد ساعد هذا السيناريو الاستراتيجي الشركة في تحسين مركزها التنافسي بالصناعة البترولية. وبعدها ازدادت اهميته السيناريو في مجالات الاعمال الاقتصادية والتجارية والسياسية المختلفة.إذ تطورت استخداماته لأغراض متباينة في التعامل مع المواقف والمشاهد المستقبلية للشركات والمنظمات من خلال تقنيات متجددة للسيناريو او ما يعرف بالسيناريو المتعدد

Multiple Scenario الـذي اعـد لبنـاء الـرؤى المسـتقبلية و إقتنـاص الفـرص ومعالجـة المتغيرات والمحددات البيئية لاسيما ادارة الخطر والتهديدات المحتملة.

وأسهم السيناريو الاستراتيجي بصورة ناجحة ابتكارية في تنشـيط التفكـير الاسـتراتيجي ودعم القادة الاستراتيجيين بتحسين مرونة الاستجابة للمتغيرات والاعداد المتقدم للأزمـات الطارئة وإعادة ترتيب الاولويات والخيارات الاستراتيجية من خلال وسائل متفرّعة وبدائل متشعبة قادرة على تجاوز حالة الغموض واللاتأكد وتجسير الفجـوة Bridging the Gap بين الحاضر والمستقبل البعيد.

المفهوم والتطور:

بنـاء السـيناريوهات احـد الاسـاليب المهمـة في التفكـير الاسـتراتيجي والدراسـات المستقبلية، وقد برزت الحاجة اليه بسبب التحديات التي تواجهها المـنظمات لاسـيما مـن قـوى وعوامـل البيئـة الخارجيـة التـي تتسـم بـالتغيرات المسـتمرة الشـديدة اضـافة الى صعوبات التكيف معها على وفق الاساليب التقليدية والتنبؤية القصيرة المدى.

وقد استعمل هذا التكنيك لأول مرة عام 1967 كما اشار Khan & Weiner

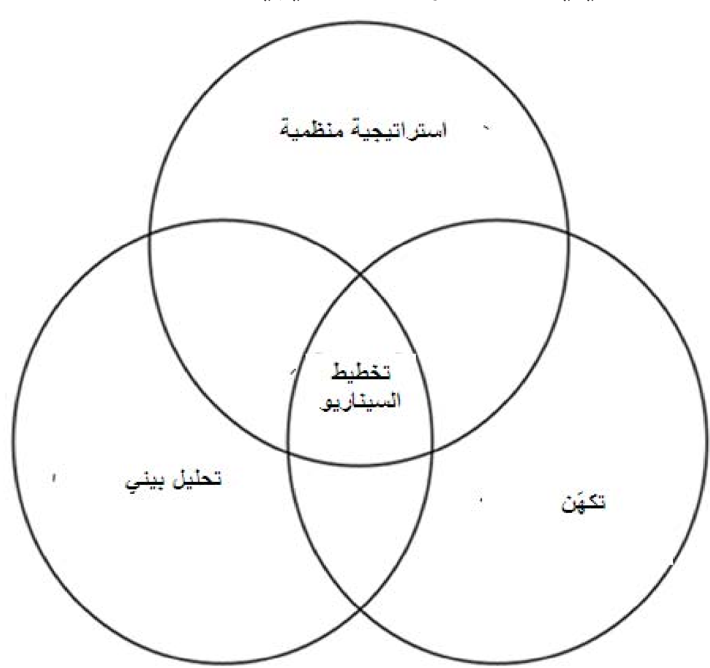
وأشار O`Connor في كتابه الموسوم " Planning Under Uncertainty: Multiple Scenarios & Contingency Planning " ان اعتماد السيناريو يسمح بوضع التصورات المتعددة عـن عـدة مواقـف بديلـة ومـا يمكـن ان يحـدث للمتغـير ذي العلاقـة في هـذه المواقف التي لا تسمح باستخدام اسـاليب التنبـؤ الاخـرى الاحاديـة النظـرة والتوقـع. أمـا Aries de Gevs فقد اكد عام 1988 على اهمية استعمال اسلوب السـيناريو لأنـه يصـوّر لنا بدائل مختلفة لما سيكون عليه المستقبل وبالتالي سيتمكن مديرو المنظمات من تقـويم الموقف وأبعاد تطوراته، وهذا التقويم ينشط تفكيرهم الذهني.

ويعد السـيناريو أحـد أهـم الأسـاليب المسـتخدمة في الدراسـات المسـتقبلية و وسـيلة مهمة للتخطيط الاسـتراتيجي الـذي تسـتخدمه بعـض المـنظمات لإعطـاء مرونـة للخطـط طويلة الأمد. انه تكييف وتعميم للأساليب التقليدية التي تستخدم عادة في الاسـتخبارات العسكرية.

وهو أيضاً موجز للعمل في حالة أحداث متوقعـة. و يسـتخدم في تخطـيط السياسـات، والتطوير التنظيمي. وبوجه عام، عندما ترغـب المـنظمات اختبـار الاسـتراتيجيات للإعـداد

للتطورات المستقبلية الغامضة. والسيناريوهات عادة ما تكون بدائل، حيث يتم بناء أكثر من سيناريو، ونقطة البداية هو وصف للوضع الحالي انطلاقا من بيانات كمية وكيفية، وتعمل على توجيه المسار التنموي للهدف المرغوب فيه. كما انه وصف موجز للأوضاع المستقبلية التي يمكن تحديدها من خلال التفاعل مع الاتجاهات الاجتماعية, الاقتصادية والسياسية الراهنة.

وتعتمد الدراسات المستقبلية على تحديد البدائل لظاهرة مستقبلية، من أجل استكشاف التفاعلات والعلاقات المتبادلة لنفس الظاهرة مع عوامل السياق البيئي المحيط بها وإجراء تحليل لها Environmental Analysis وبما ان مختلف الرؤى المستقبلية تسعى إلى استكشاف العلاقات والمسارات في عالم مجهول , لذلك فمن أهم أهداف هذه الدراسات هو الرغبة في معرفة كيف يكون المستقبل The Future بواسطة تخطيط السيناريو Scenario Planning من خلال التكهّن المستقبلي Forecasting لمجرى الاحداث، وكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة، الشكل (1-14).



الشكل (1-14) تخطيط السيناريو حصيلة استراتيجية للتحليل البيئي والتكهن المستقبلي

Source: jisc, Joint Information Systems Committee, Bristol- U.K., http://www.jisc.ac.uk

والسيناريوهات أساليب نظمية لأنها تعتمد على المتغيرات المترابطة فيما بينها، وهي يمكن ان تكون استقرائية او معيارية مثل الاساليب الموضوعية الاخرى حسب نقطة البداية، ودائما ما تكون بدائل حيث يتم بناء اكثر من سيناريو، ونقطة البداية هي وصف الموقف الحالي بناء على البيانات الكمية والكيفية (زاهر، 2004).

ويشير (منهل، والعبادي، 2015:39) الى أن تحليل السيناريو لا يعني انه يعطي تصورا حقيقيا حول المستقبل بل انه يساعد المديرين ليفكروا بالأداء المستقبلي ليس بصورة خطة وحيدة يستند اليها بل بعدد من الخيارات التي بحاجة الى تفسير وإدراك، بعبارة اخرى أن السيناريوهات تستخدم لإعداد وتحضير المنظمات لما يمكن ان يحدث في المستقبل.

ويؤكد (Siddiqui & Marnay ,2006) ان تحليل السيناريو يختلف عن التنبؤ Forecasting الذي يلجأ الى اسقاط الاحداث الماضية على طريق المستقبل، وعموما فان التنبؤات تكون صحيحة فقط في حال كون الحركة الضمنية مفهومة بشكل كامل. إذ اشار (Bishop,2007) الى حاجة المنظمات الى الاستعداد لحالات مستقبلية محتملة وليس لحالة واحدة ممكنة الحدوث مادام المستقبل غير مؤكد.

و يرى (Shoemaker,2004) ان تخطيط السيناريو يمثل تقنية بارعة لتقليل المساوئ المترتبة على الخطأين الشائعين المرتبطين بعملية صنع القرار وهما ضعف التنبؤ و الافراط في التنبؤ.

ويشير (Buytendijk et al ,2010) الى أن السيناريوهات تتميز بذهابها الى ما وراء التحليلات الموضوعية لتشمل التفسيرات اللاموضوعية، وأنها تستكشف الاثر المشترك لحالات عدم التأكد المتباينة التي تقف جنبا لجنب بصورة متساوية.

ويرى كتاب آخرون بأن السيناريو الاستراتيجي تعبير عن رؤية مستقبلية تسعى للإجابة عن تساؤلات مهمة مثل: ماذا سوف يحدث في المستقبل ؟ و: ماذا لو حدث الأمر " س" او الأمر " ص " أو غيرهما ؟ و: ما المطلوب لتجنّب المخاطر ؟ من خلال التكامل بين التغذية الاستباقية الامامية والتغذية الراجعة لتوليد البدائل المتعلقة بالأوضاع المستقبلية المحتملة والمرغوبة (Lindgren & Bandhold,2003).

ويعد السيناريو حسب (عامر، 2008) المنتج النهائي لجميع اساليب دراسة المستقبل وأن اي بحث مستقبلي لابد ان ينتهي بسيناريوهات أيا كانت الاساليب الفنية المتبعة في بنائها.

السيناريو بإعتباره وصفا قصصيا مركزا:

تعد كتابة السيناريوهات من أكثر الطرق شيوعا في عملية التوقع الاستراتيجي فهو وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الاوضاع المحتملة في المستقبل على شكل متغيرات و موضوعات رئيسة.

ويقترح Porter استخدام سيناريو الصناعة وهو وصف لتوقعات خاصة بمستقبل صناعة معينة ويتم تطوير هذا السيناريو بتحليل احتمالية الاثار المستقبلية للعوامل المجتمعية على اصحاب المصالح الرئيسيين في صناعة معينة وتعمل هذه الطريقة كما يأتي (Porter,1985:450)":

9. فحص التغيرات المتوقعة في البيئة المجتمعية
10. تعريف عدم التأكد في كل من العوامل الخمسة في بيئة الصناعة.
11. تكوين افتراضات مقنعة او مقبولة بخصوص الاتجاهات المستقبلية للصناعة
12. جمع الافتراضات بخصوص كل عامل سببي مهم في سيناريو داخلي متسق، لتكوين مجموعات متنوعة من السيناريوهات المتسقة داخليا في النهاية.
13. تحليل موقف الصناعة الذي سيظهر في كل سيناريو
14. تحديد مصادر الميزة التنافسية في كل سيناريو
15. تقدير سلوك المنافس في كل سيناريو
16. بعدئذ يجري اختيار السيناريوهات التي تمتلك احتمالية حدوث عالية، او تلك التي تمتلك تأثيرات قوية على مستقبل المنظمة.

مبررات وأهمية السيناريوهات:

من اهم مبررات وفوائد السيناريو استخدامه لأغراض التخطيط البعيد المدى ودعم صنع القرار الاستراتيجي، من خلال توليد البدائل وتصور الاحتمالات وتنظيمها وتنسيقها وبلورة توجهاتها بغربلة الكم الهائل من البيانات ضمن محاور معدودة او سلسلة من الصور المستقبلية البعيدة عن آفاق التنبؤات أي ما عبر عنه بعض المفكرين الاستراتيجيين " التفكير بما لا يمكن التفكير به Think in the unthinkable " وهو ما يمكّن صانعي القرار من الاطلاع المسبق على ابرز البدائل المحتملة مستقبلا وعواقبها وما يترتب عليها من ردود فعل استراتيجية منظمة.

وبالتأكيد فإن مشاهد السيناريوهات البديلة وبناء نسيجها القصصي يهيئ مناخات ايجابية فعالة لتشجيع التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات وتحفيز مخيلتهم ويفعّل طرائق الاستجابة و مرونة ردود الفعل اللازمة لأي منها، وذلك من شأنه مضاعفة التعلم المنظمي وديناميكية الابداع لدى العاملين والقادة. واستنادا الى (Godet,2001) فان السيناريو يهدف الى الكشف عن العوامل الاساسية ضمن نظام معين ولاسيما تلك التي تتصل باللاعبين الرئيسيين واستراتيجياتهم

وأشار (الحسيني، 2000: 84) بأن Porter يوصي في كتابه Competitive Advantage باستخدام السيناريو لأنه:

1. يسمح للمنشأة بالابتعاد عن المخاطر والتنبؤ المنفرد بالمستقبل.
2. يشجع الاداريين على وضع الافتراضات بشكل واضح ومحدد.
3. يمكن ان يحقق تنفيذا متكاملا للأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة
4. يساهم في بلورة صورة اولية عن المشاكل والمعوقات المحتملة وبالتالي يخفف من صدمة المفاجئة على اداريين.
5. يمكن ان يهيئ مجموعة الحلول البديلة للمشاكل المحتملة مما يحفز الادارة على امكانية المعالجة السريعة لهذه الاختناقات وبالتالي التقليل من آثارها السلبية على الاداء.
6. يمكن ان ينمي هذا الاسلوب روحية الفريق الواحد و يرسي اسس التعاون المتفاعل بين الافراد والمجموعات على اساس مشاركتهم في النشاط او العملية او في مراحل اتخاذ القرارات.

على الصعيد ذاته فإن دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات الاستراتيجية تستشرف آفاق المستقبل وتوجه القادة المسؤولين عن اتخاذ القرار الى نوع التغيير والتطوير الممكن. كما انه يساعد على التعرف على الواقع الاجتماعي والتغيرات الجوهرية وحركته ومساراته المحتملة وهو ما يدعم عملية صنع القرار ويرشّدها ويستجلي آفاقها المستقبلية والفرص والتهديدات.

وأشار (الغالبي، وإدريس، 2007) الى ان اسلوب السيناريو يكون مفيدا جدا في الحالات التي يكون فيها عدم التأكد عال جدا وأن الصورة المستقبلية المستهدفة بعيدة الأمد اذ لا يمكن استشراف مدياتها الا من خلال اسلوب السيناريو بطرائقه وأساليبه العديدة.

وحسب (منهل، والعبادي، 2015:56) فأن السيناريو الاستراتيجي يقدم منافع عديدة خاصة للمديرين التنفيذيين اذ ان التفكير بالسيناريو وسيلة مساعدة قيّمة لبناء ودعم المبادرات الاستراتيجية الجديدة. ويقدم منافع خاصة بمنظمات الاعمال من خلال تنمية فرق الادارة للانفتاح على الافكار الجديدة والمساعدة على اعادة تشكيل افتراضات التخطيط الجوهري قبل ان تصبح خارجة عن الحداثة.

ومن ابرز اغراض السيناريوهات الاستراتيجية الآتي:

- توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم عملية تقييم معطيات استراتيجيات المنظمة.
- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية
- تمكين الافراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية.

لكن بعض الباحثين يرون في السيناريو بعض نقاط الضعف والسلبيات، مثل الكاتبين (Miller & Waller,2003) اللذين اشارا الى ان السيناريوهات قد لا تتضمن اكثر من مجرد نشاط خيالي دونما فحص شمولي لإجراءات البناء والنتائج. وأن بعض مدخلات تحليل السيناريو غير متكافئة وهو ما ينعكس على النتائج غير المتكافئة، فضلا عن ان عملية انشاء وبناء السيناريو قد تحاكي وتناظر الظروف الراهنة اكثر من ترجيحها لكفة النظرة المستقبلية واحتمالاتها، وفوق ذلك فان مطوري السيناريوهات غالبا ما يعكسون ميولهم وتفضيلاتهم على البدائل التي تصطبغ بصبغتهم وتتقيد بها بشكل او بآخر. ولا يمكن اغفال مديات الانسجام في تركيبة فرق عمل وبناء السيناريوهات اذ أن عدم الانسجام والتفكك يعني تهميش جانب مهم من الآراء والخبرات المعتمدة و بالتالي تضعف رصانة البدائل والاحتمالات المستقبلية.

تعريف السيناريو الاستراتيجي:

هناك تعاريف عديدة للسيناريوهات الاستراتيجية، ومنها:

- رؤية ضمنية متناغمة ومتماسكة عمّا يمكن ان يكون عليه المستقبل لكنه ليس تنبؤا not a Prediction But it is بل ناتج مستقبلي محتمل (Porter,1985)
- تأليف باقة من المشاهد على اساس منطقي يعتمد التحليل التاريخي للظواهر الاجتماعية وتطوراتها، والتحليل الهيكلي البنياني الذي يعنى باتجاهات التطور وعواملها عبر الحقب الزمنية (Khan & Weiner,1987).
- أداة لتوجيه إدراك او فهم القائد الاستراتيجي لبدائل بيئة المستقبل وكيفية اتخاذ القرارات في ضوء ذلك الفهم (Schwartz & Ogilvy 2004)
- أسلوب نوعي منظّم لاكتشاف وتخيّل الحالات المستقبلية المحتملة (Shoemaker,2004)
- تدريب ذهني للقادة لتعيين التوجه قبل الشروع بالتخطيط اذ انه يرفع مستوى وعيهم بأهمية البيئة المحيطة (Garratt et al,1998)
- وصف لوضع مستقبلي ممكن او محتمل او مرغوب فيه، مع توضيح للملامح المسار او المسارات التي يمكن ان تؤدي الى هذا الوضع المستقبلي، انطلاقا من الوضع الراهن او من وضع ابتدائي مفترض (العيسوي، 2000).
- قصص عن المستقبل غرضها تمكين المنظمة من صنع قرارات افضل في الحاضر (Shell,2003)
- هو مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الاستراتيجي لأنه يرمي الى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلا وعلى ضوء كل شكل من اشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها (بن حبتور, 2004: 180).
- تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل ان تواجه المنظمة مستقبلا واحدة منها (Cummings & Wilson,2004).
- السيناريو قصة عن الصورة التي سوف يكون عليها المستقبل (Ringland & Young,2006)

- عملية فهم ووصف وتحليل لسلوكيات الانظمة المعقدة بأسلوب إحتمالي متكامل (Zanoli et at ,2012).
- تقنية استراتيجية في التحليل والتخطيط للمستقبل المتوسط والبعيد الأمد بإسلوب ابداعي متجدد ومرن (Guidance Note,2009).
- وضع بدائل مستقبلية ذات درجة مقبولة من الخيال تتيح اتخاذ قرارات لتغيير التصورات الراهنة لتحسين وتطوير الأداء و التعلم المنظميين ودعم عملية صنع القرار (Moayer & Bahri,2009)
- أداة استراتيجية تتضمن باقة من القصص Stories والصور- المشاهد Scenes والبوسترات Postures المتعلقة ببدائل الاوضاع المستقبلية للمنظمة ومواردها مع طرائق وسياسات تطبيقية لها (Mackay & Mckierna,2010)
- ملخص او خطة لسلسلة من الاحداث والتصرفات المتوقعة او التي يمكن التنبؤ لها (Webster Dictionary,2015)
- وصف لمجموعة من الاحداث المستقبلية الممكنة على اساس شروط و مواصفات اولية، والمسارات التي يمكن ان تؤدي الى ذلك (www.ar.wikipedia.org)
- اسلوب للتعلم ومعرفة المستقبل من خلال فهم طبيعة وأثر أهم القوى الدافعة غير المؤكدة (www.netmba.com)

وتأسيسا على ذلك يتضح ان السيناريوهات هي (الدوري وصالح،2009: 35):

1. نصوص مستقبلية تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلا
2. تدريب ذهني للمفكرين الاستراتيجيين عبر تكليفهم بانتاج اكثر من نص، كل منها له خصائصه وخصوصياته وبدائله.
3. مرحلة يستند عليها التخطيط الاستراتيجي في صنع الاستراتيجيات وبرمجتها.
4. النظر للمستقبل بأكثر من صورة، فقد تكون تشاؤمية او معتدلة او تفاؤلية.
5. العمل الجماعي وتلاقح الافكار المتعددة حتى وإن كانت متباينة.

<u>في ضوء هذه التعاريف يمكننا ادراج ابرز الاسس والمضامين ذات الصلة كالآتي:</u>

- رؤية مستقبلية ضمنية غير تنبؤية
- باقة من المشاهد والصور والبوسجرات Postures (اوضاع)عن الاوضاع المستقبلية

- ناتج مسـتقبلي محتمل

- اداة لتوجيه ادراك وفهم القائـد الاسـتراتيجي لبـدائل بيئـة المسـتقبل وكيفيـة اتخـاذ القرارات

- اسلوب نوعي منظّم لاكتشاف وتخيل الحالات المستقبلية المحتملة

- تدريب ذهني للقادة لتعيين التوجهات قبل الشروع بالتخطيط

- وصف لوضع مستقبلي محتمل مع ملامح المسارات الممكنة

- مرحلة سابقة للتخطيط الاستراتيجي ترمي الى تصور ملامح البيئات المستقبلية

- قصة عن الصورة المسـتقبلية للمنظمة

- فهم ووصف وتحليل لسلوكيات الانظمة المعقدة بإسلوب إحتمالي متكامل

- تقنية استراتيجية في التحليل والتخطيط للمستقبل بإسلوب ابداعي مرن

- بدائل مسـتقبلية ذات درجة مقبولة من الخيال تتيح اتخاذ القرارات

- خطة لسلسلة من الاحداث والتصرفات المتوقعة

- وصف لمجموعة من الاحداث المسـتقبلية على اساس شروط ومواصفات اولية

- اسلوب للتعلم ومعرفة المستقبل من خلال فهم طبيعة وأثر اهم القوى الدافعة

عناصر السـيناريو Scenario Elements:

يمكن الإشارة إلى ثلاثة عناصر رئيسة للسـيناريوهات كالآتي:

- الوضع المستقبلي المحتمل: ويبتدئ من المعطيات والاتجاهات العامة لاستكشاف امكانية حصول الاحداث الحرجة و المهمة والفعل ورد الفعل المتوقع في المستقبل البعيد. او محاولـة اسـتجلاء بعـض الاوضـاع المرغوبـة مـن قبـل المنظمـة والتـي يطلـق عليهـا السيناريوهات المستهدفة.

- مسلسل المسـار المستقبلي: ويخصص لسـرد قصصي على شكل مشاهد وتصـورات مستقبلية محتملة تترتب على ظاهرة ما من خلال التفكير الاستراتيجي والتحليل والتركيب لمجمل التفاعلات المتوقعة وتداعياتها وآثارها المفترضة.

- نقطـة الانطـلاق: وتمثـل الوضـع الابتـدائي ضـمن المتغـيرات والوقـائع البيئيـة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية. والقوى الفاعلة التي تعد الاكثر تأثيرا في صنع الاحداث. وشروط السيناريو وأساسياته واولوياته.

خصائص ورصانة السيناريو الجيد:

يمكن تقييم رصانة السيناريوهات من خلال مستوى المصداقية التي تتضمنها وتتحدد بأربعة محددات او ركائز رئيسة تترابط مع بعضها بشكل محكم، وكالآتي (Zanoli et al ,2012):

- الشمولية (الاحاطة) comprehensiveness
- الوضوح Clarity

الاتساق (المطابقة) Consistency

التماسك (عكس التفكّك) Coherence

و يمكننا القول أن هنالك خصائص للسيناريوهات الجيدة، ومنها الآتي:

- قدرتها على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للخيارات، ودعم صنع القرار الاستراتيجي، ودراسة العواقب المحتملة لعدم التأكد والغموض المستقبلي.
- أن تكون واضحة ومتميزة لتوسيع نطاق الفرص السانحة.
- ينبغي أن يتميز السيناريو بالتناغم والانسجام في جزئياته.
- أن يكون متبلورا واضحا ويمكن إجراء أي تصويب وترتيب لأولوياته واستخلاص النتائج المترتبة على خطواته ومشاهده.
- أن لا يكون خياليا بل معقول وواقعي في نقاط مسيره وأوضاعه منذ انطلاق صوره حتى وضعه المستقبلي.
- أن يكون قادرا على تحديد النقاط الحرجة الحيوية في مسلسل تصوراته، والقدرة على توقع الأحداث التشاؤمية او غيرها بما يشترط انعطافات دراماتيكية على خارطة الطريق المستقبلية للسيناريو.
- أن يوفر طيفا واسعا من الخيارات الاستراتيجية وتحليلها من خلال تفكير متفتح.

الافتراضات والمتطلبات الرئيسة لبناء السيناريو:

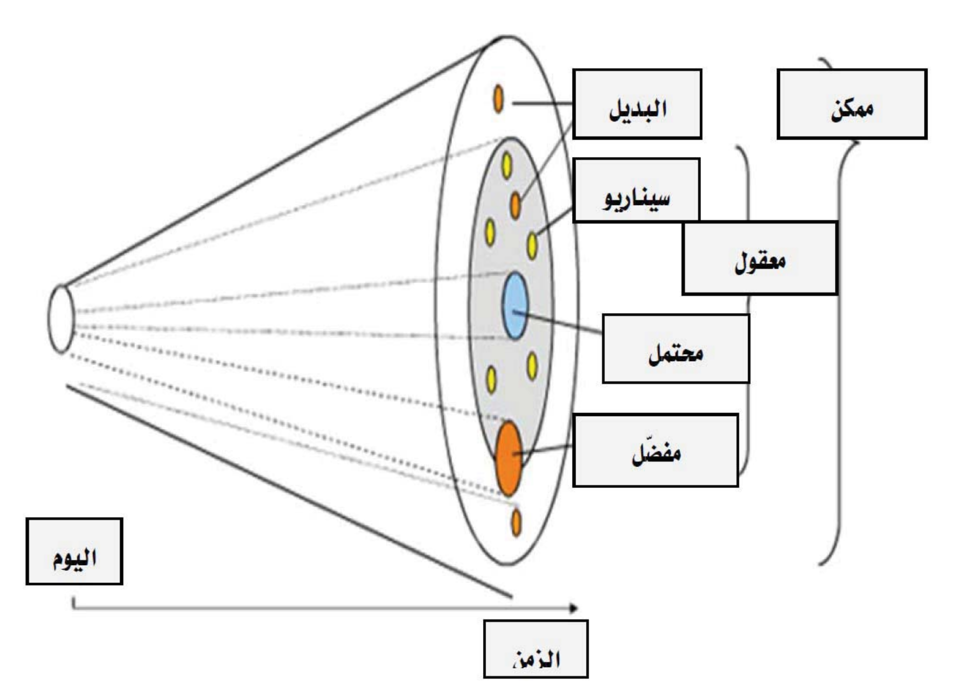
تتلخص الافتراضات الرئيسة لبناء السيناريوهات بما يأتي:

1. ان حالة اللاتأكد موجودة ويجب الاعتراف بها والتعامل معها بشكل معقول ومنطقي الشكل (14-2).

2. ينصب الاهتمام على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تسهل تحقيقه.

3. يحتفظ السيناريو بقيمته طوال الوقت الذي يمكن للمفكرين الاستراتيجيين استخدامه في ممارسة انشطتهم الذهنية.

4. الوصول الى خرائط ذهنية متوقعة تساعد على تحديد البديل المستقبلي المرغوب من خلال طرح تساؤلات منطقية ومناقشتها بطريقة التدوير والحذف التتابعي.



الشكل (14-2) إفتراضات صياغة السيناريوهات وبدائله المحتملة والمعقولة والمفضلة

Source : Entrepreneur Magazine, http://www.entrepreneurmag .co.za

متطلبات بناء السيناريوهات:

يتطلب بناء السـيناريو ما يأتي:

- الاهتمام بالمتغيرات الحاكمة لعالم الاعمال وهي المتغيرات السياسية والاقتصـادية والثقافية والتقنية والاجتماعية.
- ضرورة شمول التفكير لانطباعات واسعة المدى عن الشكل الذي تسير به حركة العالم، اذ كلما كان الفهم عميقا للعوامل الاكثر صلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة كلما انعكس هذا الفهم في تمثيل تلك العوامل داخل السيناريوهات الاكثر شمولية.
- يفترض ان يقع المجال القصصي المرتبط بالسـيناريوهات داخل نطاق وحدود المنظمة او قريبا منها.
- ادراك المشاركين في بنائها لما يجب ان يفعلوه بشكل جدي اذا جاء المستقبل فعلا على عكس ما كانوا يتوقعونه.

خطوات ومراحل بناء السيناريو:

ابتداء لابد من التأكيد بأن بناء السيناريو عملية خلاقة تعتمد على توجيهات عامة، إذ لا يوجد إنموذج Model ثابت وحيد من السيناريوهات يمكن أن يكون مثالا يُحتذي به في عملية تحضير السـيناريو والاعداد له، وبالتالي هنالك حاجة إلى خبرات وتقنيات معلوماتية متقدمة ومعرفة كبيرة ومتنوعة وخيال واسع لهذا الغرض.

واشار (نجم، 2003:92) الى أن بعض الباحثين وضعوا ست مراحل او خطوات لبناء سـيناريوهات منهم الكاتب (Garratt et al ,1998: 256) وكالآتي:

1. اختيار فريق بناء السيناريوهات على وفق الخصائص الآتية:
   - حس ذاتي عال وإدراك متميز
   - التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة
   - خبرة في النظرة الى المصالح الأوسع
   - السماح بالغموض

2 – تأسيس غرفة عمليات بناء السيناريوهات على وفق المواصفات الآتية:

- توافر قواعد بيانات واسعة

- توافر نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة
- توافر الاجهزة والمعدات

3 – تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف عن طريق:

- وضع الافتراضات الاساس التي تحكم الموقف
- اجراء الترابطات إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف او / و النظر الى المشكلة في وضع مختلف او / و بإعتماد الخيال والتصور.

4 – اعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات في العادة او اكثر بشكل تختلف معطيات احدهما عن الاخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله.

5 – كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الاحداث او سير التطورات التي ادت الى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الذي هي عليه الان الى الحالة التي تتوقعها بعد عدة سنوات، اذ ان كتابة النص سيمنح المديرين مرجعا سريعا يمكنهم من الحكم على الاحداث والاتجاهات الآخذة في الظهور عبر الوقت.

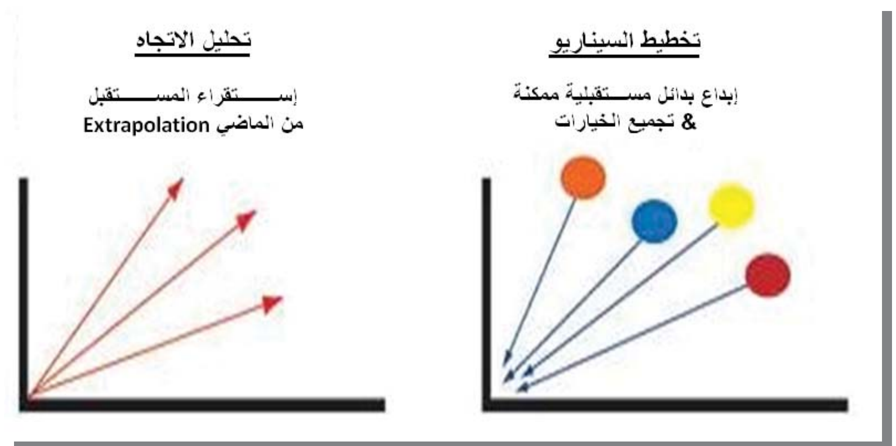
6 – اطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل نصوصها وتشخيص التحديات الاستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل سيناريو وفحص صحة الافتراضات.

كذلك حددها الكاتب (Meinert, 2014:11) بست خطوات اساسية اشتقها من المدخل الاكثر استخداما من قبل شركة Shell البترولية وكالآتي:

1. تناول المشكلة والأفق الزمني لمشروع السيناريو
2. تحديد وترتيب مستويات عدم التأكد والمعطيات Uncertainties & Givens
3. وصف البدائل المستقبلية الاساسية (لاثنين من العوامل المهمة وغير المؤكدة
4. معايرة بوصلة المستقبل بواسطة نتائج مدروسة
5. حبك قصص السيناريوهات Scenarios Narratives لكل "أرباع البوصلة " من ديناميكيات اساسية، قوى فاعلة، صراعات، خطوط القصة، عناوين.
6. التعليق على النتائج من الأثار وغرفة المناورةfor Manoeuver Room

فيما تناولتها (en.wikipedea.org) اعتمادا على (Shell,2008) كالآتي:

1. <u>تحديد القوى الفاعلة الرئيسة للتغيّرات / الافتراضات</u>: المرحلة الاولى تتضمن فحص نتائج التحليل البيئي لتعيين أي العوامل اكثر اهمية في تقرير طبيعة البيئة المستقبلية التي تشتغل المنظمة من خلالها، ويطلق على هذه العوامل احيانا بالمتغيرات غير ان الباحثين يفضلون تسميتها بالقوى الفاعلة في تغيير المستقبل، ومهما كانت التسميات فهي الافتراضات Assumptions ولعل الاكثر اهمية في ذلك هو ابعاد المشاركين عن الافكار المسبقة، فمعظمهم يميلون الى المديات المتوسطة التي تقل عن عشر سنوات بدلا من المطلوب على المدى الطويل اذ ان اي شيء اقل من عشر سنوات غالبا ما يؤدي بالمشاركين في فرق عمل السيناريو الى استقراء الاتجاهات الحالية Extrapolate from present trends اكثر من تصور البدائل التي تواجهها المنظمة، الا انه حينما يطلب منهم النظر في آماد زمنية تزيد على عشر سنوات فانهم جميعا تقريبا يبدون قبولا لمنطق عملية تخطيط السيناريو Scenario Planning التي لم تعد تعوّل على الاستقراء الراهن، الشكل (3-14).

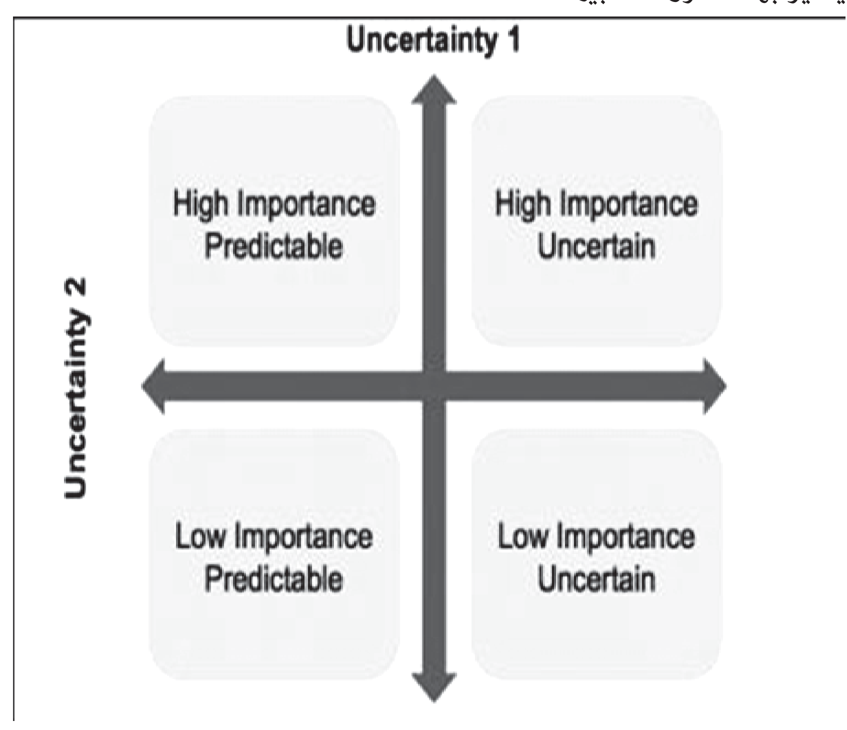


الشكل (3-14)تخطيط السيناريوهات بين البدائل المستقبلية وإستقراء الاتجاه Extrapolation

Source: www.acumen.sg/

وهنالك قضية اخرى من الضروري استيعابها وهـي اهميـة توسـيع آفـاق المشـاركين في الصياغة لتشمل البيئة بأكملها. ولابد مـن اعـتماد العصـف الـذهني Brainstorming في تفاعل افكار وحوارات المشاركين الغنية وجها لوجه وانتاج افكار خصبة من خلال تلاقحها وتوليفها وابتكار بدائل مستقبلية.

وفـيما يتعلـق بـالمهم وغـير المؤكـد Important & Uncertain فمـن المهـم ان تركـز الادارة العليا على عدد محدود من القضايا المهمة الواسعة وتحصرها بالأمور الاكثر اهميـة للمنظمة. ولكن يستوجب عدم تجاهل (مصفوفة: مهـم – غـير مؤكـد) كـما ذكـرت لـدى استخدامها في شركة Shell من قبل (Heijden,2005) والرجـوع اليهـا في مقـدمات تقنيـة السيناريوهات، الشكل (14-4). وتجدر الاشارة الى ان تقنية السيناريو تستوعب مدخلات متنوعة من الارقام والرسوم البيانية والنماذج او الكلمات ذات الصلة وأي شكل آخـر مـن اشكال التكهن Forecasting وهو ما يؤكد أن أي شكل آخر من اشكال الـتكهن او التنبـؤ لا يتميز بهذه المرونة الكبيرة.



الشكل (14-4) مصفوفة مهم – غير المؤكد

2. جلب القوى الفاعلة سوية الى إطار قابل للتطبيق: الخطوة التالية هي ربط القوى الفاعلة سوية لإضفاء المعنى لاطار العمل , حيث ترتبط بعض العوامل ببعضها بطريقة او بأخرى، فمثلا العامل التكنولوجي قد يؤدي الى تغيرات في السوق، ولكن قد يكون مقيّدا بعوامل التشريع. من جهة اخرى فان بعض الروابط او التجميعات قد تحتاج الى ان تكون مصطنعة في هذه المرحلة. وفي مرحلة لاحقة يمكن الاطلاع على مزيد من الروابط ذات المعنى، و يمكن حذف بعض العوامل من السيناريوهات. وفي معظم المداخل النظرية فان الاحتمالات ذات الصلة بسلسلة الاحداث من الصعوبة تحقيقها، وعلى اية حال يمكن اضافة بعض التوقعات - باستثناء بعض التعقيدات في المخرجات.

وربما تبرز الخطوة الاهم المتعلقة بالمفهوم Concept، وهي قدرات المديرين على توظيف الحدس Intuition الذي يلعب دورا مهما في فهم الانماط المعقدة من البيانات التي من شأنها التعامل مع التحليلات الاكثر صرامة، وهناك باقة من التقنيات التي يمكنها الدعم في هذا المجال.

وهنالك بعض الملاحظات المفيدة بهذا الصدد حيث أن محاولة المشاركين في ترتيب القوى الفاعلة التي برزت في المرحلة الاولى الى مجموعات وإضفاء المعنى لها، كما أن بعض المجاميع الصغيرة يمكن ان تظهر تدريجيا ولكن تستلزم الحاجة الى اصلاحها من قبل التوليفات الجديدة من القوى الفاعلة لعمل مجموعات اكبر. وأن هدف هذه المرحلة هو تكوين 6-8 مجموعات كبيرة من السيناريوهات المصغرة. ان التنبيهات او الملاحظات المسبقة يجري نقلها عشرات المرات على مدى ساعات مطولة و في كل اجتماع، وبينما تجري هذه العملية فان المشاركين ربما يرغبون في اضافة موضوعات جديدة بكل لقاء عمل، و اكثر من ذلك تضاف ملاحظات تنبيهية الى الجدار من الجهة المقابلة وتزال تلك المؤشرات والملاحظات غير المهمة وتراجع وتدقق على جدار آخر. الاهم من ذلك تجرى عملية ازالة بعض الموضوعات ايضا من الاطار الرئيس للنقاش وفي هذه الحالة يجب ان تكون مبوبة في مكان واضح وبارز في الجدار الرئيس.

وكما تظهر بعض مجاميع السيناريوهات - المصغرة فان الملاحظات المرتبطة ببعضها بصورة عنقودية Clusters على الحائط اكثر من كونها مفردة، وتجعل التحرك اسهل نحو تقليل السيناريوهات الى اثنين او ثلاثة. ان الفائدة الكبرى من استخدام الملاحظات

المسبقة يكمن في عدم وجود أي حاجز او عقبة تمنع المشاركين و تحول دون تغيير اذهانهم اذا أرادوا إعادة تنظيم المجموعات او الرجوع الى مرحلة سابقة أو التكرار.

3. توليد 7-9 سيناريوهات أولية مصغّرة: مخرجات الخطوة السابقة عادة بين 7-9 من التجمّعات المنطقية للقوى الفاعلة، وهو ما يسهل الوصول اليه، إن السبب الطبيعي لذلك ربما لأنه يمثل شكلا من حدود التصور للمشاركين. وبعد وضع العوامل في هذه المجموعات فان النشاط اللاحق في هذه المرحلة هو ايجاد بشكل تقريبي العلاقة بينها، و ماذا تمثل اية مجموعة من العوامل ؟

4. تقليل عدد السيناريوهات الى 2-3: النشاط الرئيس في هذه المرحلة هو خفض عدد تجمعات السيناريوهات المصغرة التي تم اكتشافها في المرحلة السابقة من 7-9 الى اثنين او ثلاثة سيناريوهات كبيرة، ويبدو ان التحدي في الممارسة يتجلى في العثور على اثنين او ثلاثة حاويات فقط تتضمن كافة الموضوعات التي يمكن تركيبها بشكل معقول. وهو ما يتطلب قدرا معقولا من الجدل ومن خلال عملية نقاشات عميقة و حامية.

والواقع ان عملية تطوير اطر هذه السيناريوهات شاقة في كثير من الاحيان وتنتج التبصّرات او الرؤى الاساسية fundamental insights التي تتعلق بمهمات حيوية (ربما مسألة حياة او موت) في تأثيرها على المنظمة. خلال هذه المناقشة الموسعة - و قبل تلخيصها بتقرير نهائي – فان المشاركين يتفهمون بواسطة انخراطهم في المناقشة ما هو اكثر اهمية من القوى الفاعلة للتغيير- ماذا يفكر نظراؤهم. وبناء على هذا الفهم العميق فهي مستعدة جيدا للتعامل مع مثل هذه التغييرات عندما لا يحدث في الواقع حتى من دون اللجوء الى التقارير الرسمية التي يتم انتاجها في نهاية المطاف.

وقد تبيّن ان المديرين الذين سيطلب منهم استخدام سيناريوهات النهائية يمكنهم التعامل بشكل فعال مع ثلاثة اصدارات.شركة shell بدأت منذ اكثر من ثلاثة عقود ببناء نصف دزينة او اكثر من السيناريوهات، ولكنها وجدت ان النتيجة كانت ان مديريها قد اختاروا فقط واحدا من السيناريوهات المركزة، وفي النتيجة خفض المخططون العدد الى ثلاثة، حيث ان المديرين يمكنهم التعامل معها بسهولة ولكن لم يعد من السهولة اختيار واحد فقط، هذا الرقم الان يوصى به مرارا في معظم الادبيات ذات الصلة.

5. صياغة السيناريوهات قصصيا: في هذه المرحلة تكتب السيناريوهات بشكل ملائم ولكن هذه الخطوة عادة تربك المشاركين بفريق العمل لأنها تستخدم للتكهن بالعمليات

التي لها قالب معين Fixed Form، وعلى الرغم من ذلك فالقاعدة هي انتاج السيناريوهات بصورة ملائمة للاستعمال من قبل المديرين الذين يقومون بمقارنة استراتيجياتهم او معايرتها معها. وبكلمة اخرى فان المديرين الذين يقومون بتنفيذ استراتيجيتهم يجب ان يأخذوا بنظر الاعتبار انهم يتعرضون ايضا الى سيناريوهات سيتم الاخذ والاعتقاد بها. وهذا في الاساس قرار للتسويق لأنه سيكون من الضروري ان يجري تزويد النتائج النهائية للمستخدمين.

وتكتب اكثر السيناريوهات بكلمات سردية - قصصية fictional سلسلة متضمنة البدائل المستقبلية لاسيما حينما تكون نوعية، وربما يفسر الامر حرفيا بأنها قصص Stories عن المستقبل فانهم يهدفون الى ان تكون واقعية - معقولة. من ناحية اخرى فانها تشمل البيانات والرسوم البيانية والرقمية كما كان ذلك معمولا به من قبل شركة Shell.

6. <u>تحديد القضايا الناشئة:</u> المرحلة السادسة النهائية من العملية هو القيام بدراسة هذه السيناريوهات لتحديد المخرجات الاكثر اهمية Most Critical Outcomes وأن النقاط المتفرعة المرتبطة بالقضايا ذات الأثر الاكبر (ويحتمل ان تكون مولدة للأزمات) التي تخص مستقبل المنظمة، فإن الاستراتيجية اللاحقة هي أن تجرى معالجتها طالما ان المدخل الاعتيادي للاستراتيجية يشتق من السيناريوهات الهادفة الى تقليل المخاطر من خلال كونه قويا بشكل كاف، ويكون التعامل بأمان مع جميع المخرجات البديلة على انها قضية مصيرية " حياة او موت " بدلا من السعي نحو تعظيم الأداء او الربح من خلال المراهنة على نتيجة واحدة.

ويتطلب تخطيط السيناريو عوامل عديدة من اهمها تشكيل فريق العمل وإرساء ثقافة المنظمة وقيمها وأفكارها المتميزة واستلهام رسالتها ومراعاة توازنات اصحاب المصالح في التحليل، ويتطلب ايضا عددا من الخطوات حسب (عامر، 2008) جاء فيها:

- بلورة هدف السيناريو لاتخاذ قرارات معينة
- الحالة الاولى للنسق وتعد حالة افتراضية معيارية لقياس التغيرات اللاحقة
- الاحتمالات المفترضة للنسق المقصودة او الانتقالية في طريق التحقيق المقصود
- التصورات المتخيلة للأوضاع البديلة للنسق في الآماد المختلفة
- المسارات الممثلة لحركة النسق من حالة الى حالة مرغوبة مفترضة.

وإســتنادا الى (Lindgren & Bandhold,2003) فـإن مراحـل صـياغة السـيناريوهات هي الآتي:

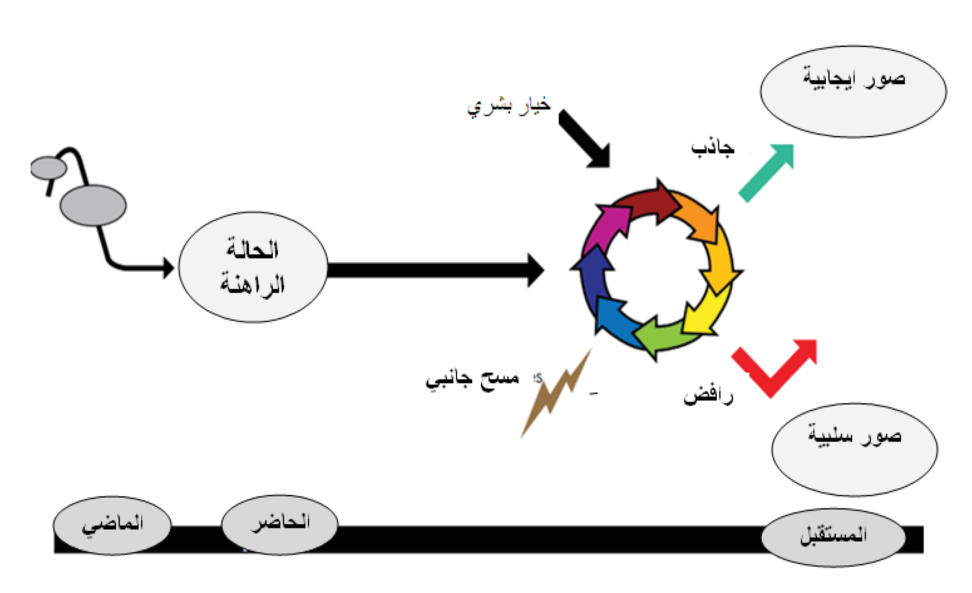
1. تهيئة المقدمة المتضمنة لتجميع وتحليل وفحـص العوامـل البيئيـة العامـة وبيئـة الصناعة

2. وضع الاسلوب المناسب لاختيار المتغيرات والعوامل الرئيسة الفاعلة التي تضـطلع بدور كبير في رسم الصورة المستقبلية الايجابية او السـلبية او غـير ذلـك، الشـكل (14-5)، ويمكـن اعـتماد اسـلوب دلفـي Delphi او الحـوار الـديالكتيكي او غيرهـا مـن الطرائـق الاحصائية او الرياضية او الاقتصادية، بقصد فرز المؤشرات حسب أهميتها مع التركيز على المؤشرات الرئيسة.

3. دراسة وتحليل سلوكيات المؤشرات الرئيسة الفاعلة تاريخيا حتى الوقـت الحـاضر ويمكن الرجوع الى قواعد البيانات والمؤشرات ذات العلاقة.

4. انعكاسات سلوكيات المـؤشرات في المســتقبل أي كيـف يكـون سـلوكها الاحـتمالي خلال المدة القادمة التي قد تكون عشر سنوات او اكثر ويجري تأشير احتمالية كل حـدث بنسب معينة.

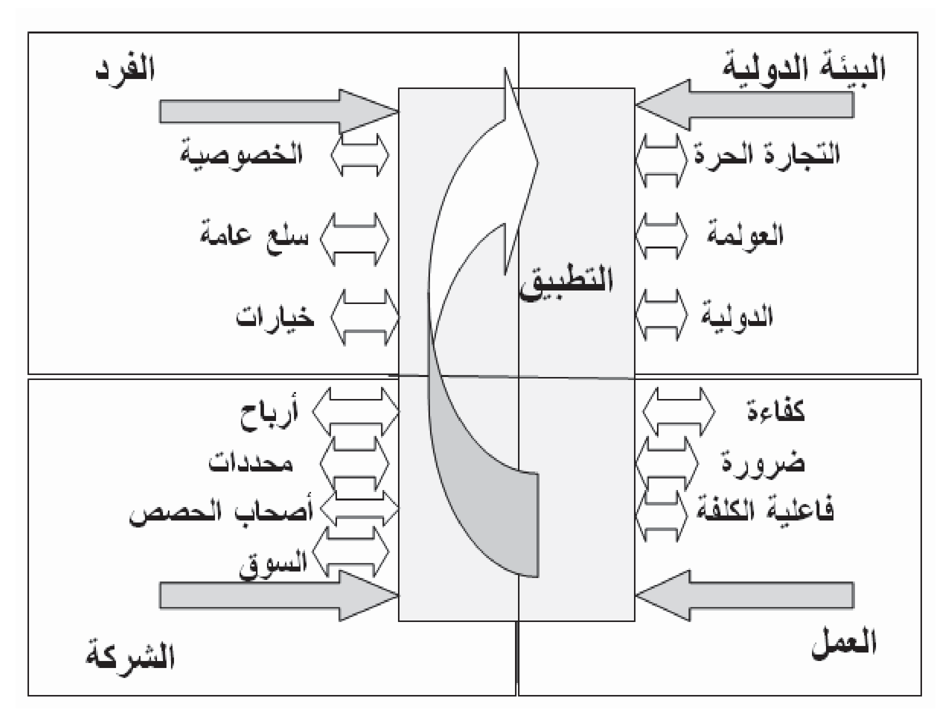
5. دراسـة المنظـورات والتكهنـات ذات العلاقـة بكـل مـؤشر جمعيـا و لـيس فرديـا معزولا، وبصورة تتصل بالتفاعلات بينها لإبراز تأثيراتهـا المتبادلـة وانتقـاء المـؤشرات التـي تقوم بدور كبير في المشاهد المسـتقبلية.



الشكل (14-5) ديناميكية السيناريوهات في رسم الصور الايجابية والسلبية وتجاوز الحالة الراهنة

Source: UNEP (2002) United Nations environment Program, http://www.http://unep.org

وأشار (منهل، والعبادي، 2015:136) الى مدخل آخر في صياغة السيناريوهات هو منهجية المفرقعات (الالعاب النارية Firecracker) التي وضعت من قبل Francis Pereiraمن مدرسة اعمال Marshal في جامعة Southern California كما في الشكل (14-6) ويمثل اطارها إعادة جذرية تبدأ من التفكير ببناء السيناريو وشموله للرقابة المستمرة على الاحداث المهمة والقضايا الرئيسة باستخدام مصفوفة الحلول المحتملة Probability of Resolution Matrix وتسمح هذه المصفوفة باستخدام مدخل نظرية المباراة Game Theory في تطوير سيناريوهات تتبنى حزمة خدمات، وبواسطة متابعة القضايا الاكثر أهمية والتقييم المستمر لاحتمال حدوثها وإمكانية معالجتها فإن منهجية "المفرقعات " تسمح بإعادة البناء بشكل تكراري للوضع المستقبلي مما يسمح بتوفير وصف للسياسة التي تساعد بتعجيل وضع السيناريو المناسب (Pereira & Elsaway 2013) وتستند المصفوفة الى اربعة أركان هي (البيئة الدولية، وبيئة العمل، والمؤسسة، والفرد) تمثيلا يقترب كثيرا من الواقع.

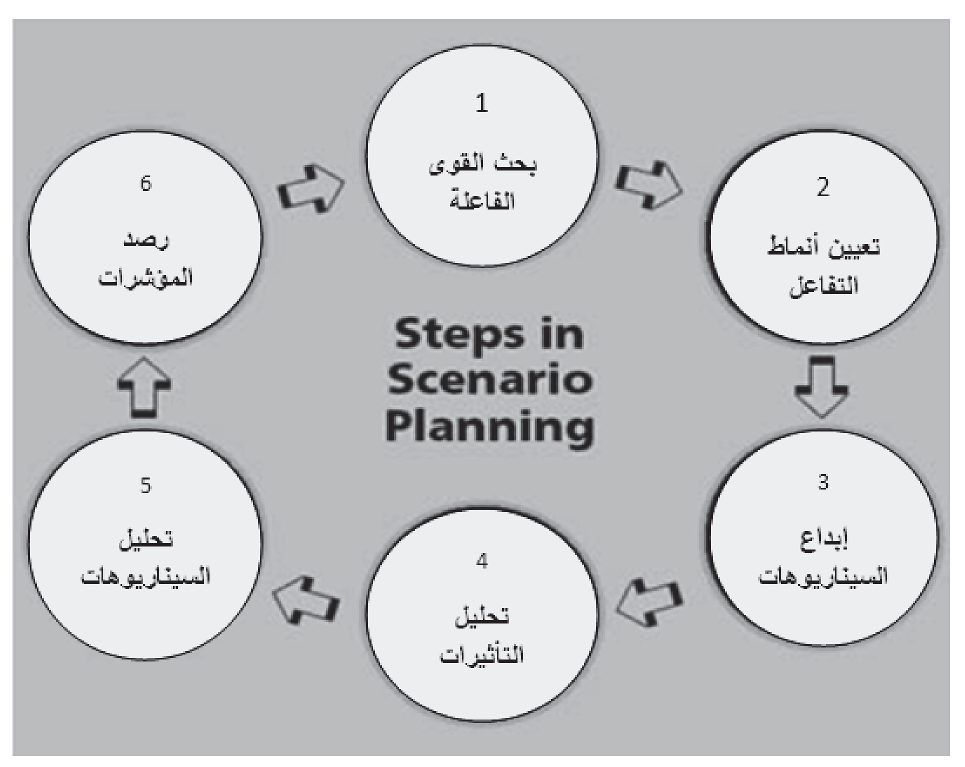


الشكل (14-6) منهجية " المفرقعات " لصياغة السيناريو

Source:www.marshall.use.edu/ctm/research/researchfirecracker.htm.accessed on Sept. 23,2008

وتناولت بعض المصادر العلمية خطوات تخطيط السيناريو Steps in Scenario Planning الشكل (14-7) من خلال ست خطوات وكالآتي (epms.guru,2015):

1 - بحث القوى الفاعلة (2)تعيين أنماط التفاعل (3)إبداع السيناريوهات (4)تحليل التأثيرات (5) تقييم السيناريوهات (6) رصد المؤشرات.

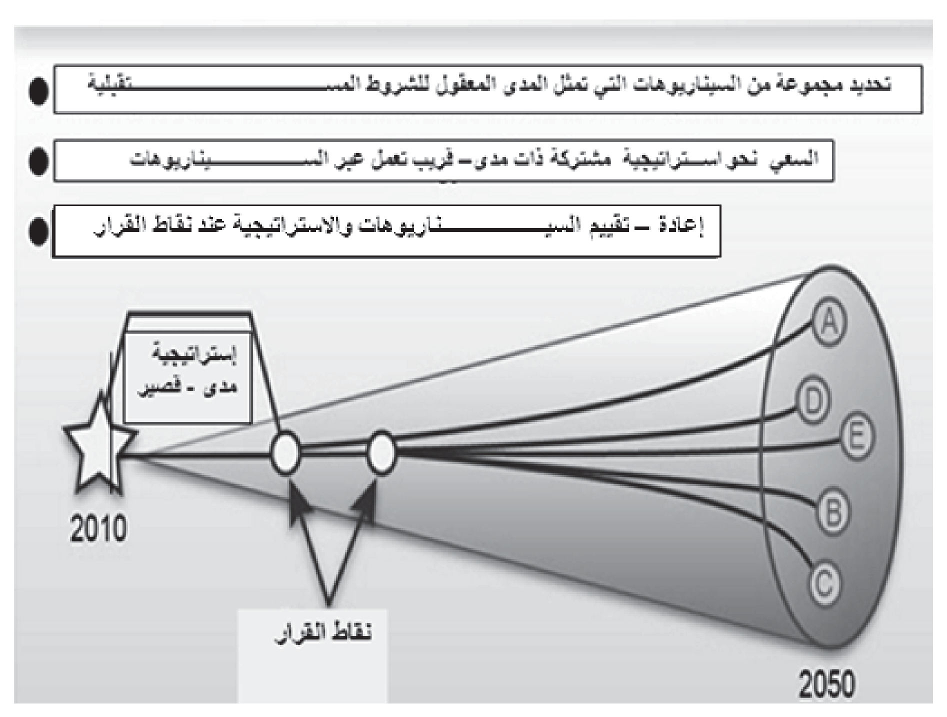


الشكل (14-7) خطوات تخطيط السـيناريو

Source: epms, Enterprise Performance Management Systems, http://www.epms.guru

مزيج دلفي والسيناريوهات Delphi & Scenarios Mixture:

يهتم تخطيط السيناريوهات Scenario بالتخطيط المستند على اسـس فحـص نظميـة للمستقبل بتصوير المعقول وبالتـالي متضـمنا سـلسـلة مـن الصـور، الشـكل (14-8). أما دلفي Delphi فبدورها هي محاولات للتطوير المنظم اعتمادا عـلى آراء الخـبراء المتعلقـة بالتطورات والحوادث المسـتقبلية اذ هي احكام مـن التكهنـات بشـكل مكتـوب وعمليـة مسح Survey متعدد المراحل يجري بواسطتها توفير ردود فعل الآراء لمجموعة المشـاركين بفريق العمل بعد كل جولة. وقد اكد العديد من الباحثين ان كلا النهجين هـما الانسـب ليكونا جنبا الى جنب.



الشـكل (14-8) تخطـيط السـيناريوهات يتضـمن سلسـلة مـن الصـور عـلى المـدى المستقبلي

Sorce: nca (2014), National Climate Assessment, http://www.nca2014.globalchange.gov/

وقد قدم بعض الكتاب مؤخرا تقريرا عـن الخـبرات المستحصـلة مـع كـل مـن دلفـي - السيناريوهات، والسـيناريو – دلفي و وجدوا انه نظرا لتشابه العمليات والمناهج لكليهما يمكن جمعهما بسهولة وبشكل عام , وأن مخرجات المراحل المختلفة لأسلوب دلفي يمكـن استخدامها كمدخل لاسلوب السيناريو والعكس صحيح. اذ ان هذا المزيج يحقـق الفوائـد و بكـل الادوات الممكنـة في الممارسـة العمليـة، وعـادة مـا تتوحـد المنهجيتـان السـائدتان وتتكاملان مع بعضهما في مرحلة ما، وفي الواقع إرتأى الباحثون و في كلتا الحالتين يضـيف الجمع بين منهاجياتهما قيمة كبيرة للمشاريع المسـتقبلية، وأن البدائل التي غالبـا مـا يـتم العثور عليها في الممارسة من خلال تحقيق التكامل بين اسلوب دلفي في عملية السـيناريو (Gracht, 2007)

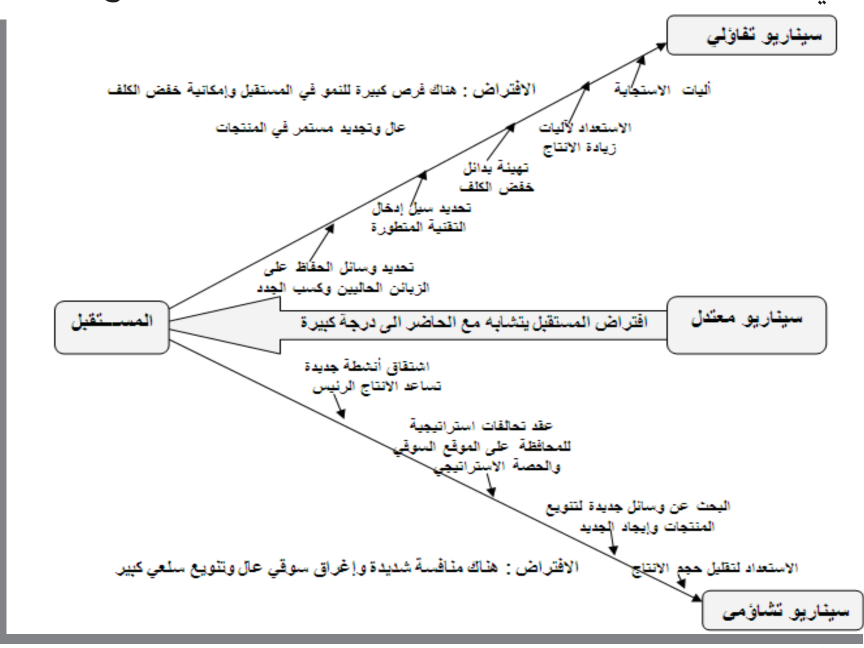
نماذج وأصناف السيناريوهات:

هنالك اتفاق واسع بين الباحثين على ثلاثة نماذج اساس لبناء السيناريو و تصور المستقبل كما في الشكل (14-9)، وهي:

اولا - السيناريو التفاؤلي: ويفترض بأن هنالك فرصا كبيرة للنمو في المستقبل وإمكانية خفض الكلف العالية وتجديد مستمر في المنتجات لاسيما من خلال آليات الاستجابة والاستعداد لآليات زيادة الانتاج بتهيئة بدائل خفض الكلف مع تحديد سبل ادخال التقنيات المتطورة اضافة الى تحديد وسائل الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب الجدد.

ثانيا – السيناريو المعتدل: ويفترض بأن المستقبل يتشابه مع الحاضر الى درجة كبيرة.

ثالثا – السيناريو التشاؤمي: الذي يفترض ان هنالك منافسة شديدة وإغراق سوقي عال وتنويع سلعي كبير، من خلال الاستعداد لتقليل حجم الانتاج، والبحث عن وسائل جديدة لتنويع المنتجات او ايجاد الجديد، مع عقد تحالفات استراتيجية للمحافظة على الموقع السوقي والحصة السوقية، فضلا عن اشتقاق انشطة جديدة تساعد الانتاج الرئيس.



الشكل (14-9) إنموذج بناء السيناريوهات التفاؤلي والمعتدل والتشاؤمي

المصدر: الدوري، وصالح (2009) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح الاعمال " دار اليازوري , عمان، ص 38

غير ان هناك أصنافا ونماذج متنوعة للسيناريوهات تحت مسميات عديدة، وحسب ما جاء في (www.ar.wikipedia.org) الآتي:

1. سيناريو الاتجاه المرجعي: وينحو نحو استمرارية الوضع الراهن وامتداده التكراري الى المستقبل.
2. السيناريو الاصلاحي: ويتجه الى السعي للإصلاح الجزئي لمواكبة المتغيرات بشكل نسبي
3. السيناريو الابداعي: ويركز على جهود التغييرات الجذرية واعادة هندسة و هيكلة الحالة والوضع الراهن للمنظمة بشكل جوهري.

بناء السيناريو والتفكير الاستراتيجي:

ابتداء لابد من الرجوع قليلا الى بعض مفاهيم التفكير الاستراتيجي، اذ ان (Mintzberg,1994:175) يرى انه طريق خاص في التفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية. أما Garratt et al فيعبّر عنه بالأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية ومواجهة الازمات وصولا الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم وبما يحقق في النهاية توجيها فعالا بصورة افضل لمنظماتهم بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجها اساسا الى المستقبل مع عدم اهمال الماضي.

فيما يفيد مفكرون آخرون بأنه الاسلوب المتعدد الرؤى والزوايا والذي يتطلب النظر الى الامام في فهمه ويتبنى النظر من الاعلى لفهم ما هو ادنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الانسان وطاقته العقلية.

من ذلك يتبين ان التفكير عملية تركيبية تتوجه صوب المستقبل انطلاقا من وقائع الماضي والحاضر لتحديد القصد الاستراتيجي Strategic Intent الذي يقود المنظمة الى حسن توجيه طاقات العاملين والموارد لبلوغ الاهداف بشكل سليم لذا فالتفكير

الاستراتيجي يمكّن المنظمة من صياغة الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر من جهة، وملامح المستقبل من الجهة المقابلة.

مستلزمات بناء السيناريو:

يستلزم بناء السيناريوهات تكوين الفرق الخبيرة والثرية بالمعرفة النظرية للإسهام في تخصيب العملية التركيبية للمعطيات وتعميق قيمة الاستراتيجيات المقترحة. كذلك يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء وتشجيع الاختلاف في الرأي لتوسيع عملية التفكير وتنويع الخيارات المعتمدة، وهو ما يؤكده (Mintzberg,1994) بقوله ان عملية التفكير الاستراتيجي تركز على توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل الى معرفة الجواب الاوحد الصحيح، وهذا بدوره سيساهم في برمجة بصيرة المفكرين لان الحياة أكبر من تصنيفاتنا لها.

ويعتبر تكوين المنظور المتكامل وغير المجزّأ للموقف عنصرا اساسيا لنجاح بناء السيناريو، وهو يحقق شمولية التفكير وسعة افقه نحو متغيرات خارج حدود بيئة الصناعة او المنظمة ذاتها، الأمر الذي يفتح اوسع الابواب للابتكار. وبهذا الصدد أكد (Mintzberg) ان التفكير الاستراتيجي يتركز حول المعالجة التأليفية ليكون المنظور المتكامل للمنظمة وليس بالضرورة ان تكون رؤية واضحة محددة لمسارها.

ولعل عملية التنقيب المستمر من ابرز ادوات بناء السيناريوهات من خلال محاكاة المعطيات الموقفية وجمع البيانات ذات العلاقة واجراء الاختبار عليها وادامة التقصي والبحث، وقد عبر عن ذلك (Sterwart,2006:8) بقوله ان ابلغ دروس التفكير الاستراتيجي هو التنقيب المستمر في الحفر لان الاستراتيجيات الحقيقية هي التي تبنى من الاكتشاف العرضي للشذرات اثناء عملية الحفر، ان المفكرين الاستراتيجيين هم الشريحة التي تغمر نفسها في التفاصيل مع القدرة على استنباط الرسائل الاستراتيجية فيها.

كذلك فان بناء السيناريوهات يساهم مساهمة حيوية في تغيير النماذج الفكرية وبالتالي قتل الرتابة الفكرية عن طريق تنشيط الحوار في كتابة النص القصصي ومحاورة المعطيات والشخوص وتحدي الافتراضات المصاغة. وهنا يؤكد الاستراتيجيون على ان الهدف الاساس من التفكير الاستراتيجي ليس عمل الخطط ولكن تغيير النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم وتشجيعهم على التفكير بالمستقبل بطرائق ابداعية

لإخراجهم من الرتابة الفكرية التي يميل المديرون ذوو التجارب الطويلة ان يقحموا انفسهم بها.

وعند تصميم النص القصصي للسيناريو بشكل واقعي وتحديد التشاؤمية والمعتدلة والتفاؤلية منها بدقة ووضوح.. لابد من المزاوجة بين معطيات العقل الانساني وتفكيره وبين تكنولوجيا المعلومات سيما نظم دعم القرار والنظم الخبيرة، الأمر الذي ييسّر خاصية انتهاز الفرص الذكية عبر تعبئة مؤشرات المستقبل بصورة قرارات لتحقيق المناورة الاستراتيجية اللازمة.

ان كثرة المناقشات والتقاطعات في عملية بناء السيناريوهات تساهم في بناء استراتيجية ناضجة تشمل كل الجوانب والمتغيرات وتحقق الريادة اضافة الى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة. وبذلك يقول المفكر دراكرDrucker " ان الحكمة المسيطرة للاستراتيجية الابتكارية للشركة يجب ان تكون الى الجديد.. الى المختلف " (نجم، 2003: 27)

وأشار (pagani,2008) الى اربعة مراحل اساسية لإدارة مشروع السيناريو وبنائه، وكالآتي:

اولا: التحري عن العوامل الحاكمة: وتتضمن تحديد متغيرات وصف النظام. وفرز العوامل الثابتة والمتوقعة وغير المتأكد منها. والتكهن بالعوامل المتوقعة استراتيجيا. وتحليل وتفكيك السيناريوهات الفرعية.

ثانيا: التبصر بالتقديرات البديلة: ويتضمن تقويم احتمالات الاحداث المتوقعة. وتعيين مستويات الترابط بين الاحداث لكل سيناريو.

ثالثا: صياغة السيناريوهات: ويتضمن تقويم احتمالية السيناريوهات الاساسية و الفرعية. واختيار السيناريو البديل الاكثر اهمية. وتجميع السيناريوهات المتماثلة.

رابعا: تحليل وتفسير وتعيين السيناريوهات: ويتضمن تشكيل سيناريوهات متكاملة باستعمال السيناريوهات المحتملة. والتحليل الاستراتيجي للسيناريوهات المتكاملة.

تخطيط السيناريو في شركة شيل Shell للبترول:

بغية التغلب على حالة عدم التأكد فإن واحدة من ابرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه معظم شركات الاعمال هنالك بعض الادوات لاسيما على مستوى الآفاق المتوسطة والطويلة الأمد. وأحد التكنيكات التي قد اثبتت فائدتها هو تخطيط السيناريو.

ان تخطيط السيناريو يختلف عن الادوات الاخرى للتخطيط الاستراتيجي مثل تحليل الاتجاه او التنبؤ العالي او الواطيء. وأصل تخطيط السيناريو جاء من الجيش، وقد استخدم للتغلب بفاعلية على التحديات المتعددة وبموارد محدودة.

ان عملية شيل Shell في تخطيط السيناريو تضمنت المراحل الآتية (Dess, et al,2007:48):

1 – مقابلات مع أناس في داخل وخارج الشركة باستخدام تكنيك يعتمد استفتاء مفتوح النهاية لتشجيع الاجابة الصريحة والتامة.

2 – تحليل الاجابات بهدف بناء جداول طبيعية لعمليات لاحقة.

3 – توليف كل جدول لاستخلاص المناطق الكامنة وراء عدم اليقين او التعارض واحتمال العلاقات المتبادلة بين القضايا.

4 – اقامة عدد صغير من ورش العمل لاستكشاف القضايا الرئيسة لتحسين التفاهم وتحديد الثغرات لمزيد من البحث الذي يولّد مجموعة واسعة من الخيارات الاستراتيجية.

5 – اقامة ورشة عمل لتحديد وبناء عدد قليل من السيناريوهات التي قد تحدث في 10 او 15 سنة قادمة أو حتى أكثر.

6 – اختبار الخيارات الاستراتيجية تجاه السيناريو من اجل تقويم المتانة " اي ما اذا كانت استراتيجية معينة فعالة او غير فعالة في اطار اكثر من سيناريو واحد ".

بإختصار يمكن للإدارة الاستراتيجية استخدام اسلوب السيناريو كتكنيك يساند عمل الادارة في رؤية المستقبل القريب والبعيد، وتحديد البدائل المحتملة من الاحداث و الاتجاهات او التطورات ذات العلاقة بنشاط المنظمة وذلك بغرض تحقيق أكبر سيطرة ممكنة على متغيرات البيئة الخارجية وتهيئة الحلول الصحيحة لحل مشاكل الاعمال من خلال الفعل الاستراتيجي المؤثر.

إضاءة

عملية بناء السيناريو في شركة Shell البترولية

ألاعداد Preparation :

تجميع وصف واضح للمشروع يساعد على توضيح الاهداف والموارد .

ريادة Pioneering :

إن إعادة البحث عبر التخصصات يدعم فريق العمل في تحدي فرضياتهم ومواجهة " البقع العمياء Blind Spots" والعمل على تحديد تساؤلاتهم الحيوية المتعلقة بالمستقبل .

عمل الخارطة Map-working :

يجب أن تشكل الســـيناريوهات باقة قصص متماسكة متضمنة للامور الطارئة ذات الصلة بإحتياجات المستخدمين دونما تفاصيل إضافية ، ويجب ان تزوّد بوصف راسخ لسياق المستقبل الممكن .

ابحار Navigation :

حينما تصاغ السيناريوهات فإن هنالك طرائق مختلفة للاستخدام ، وعادة ما تكون أكثر دعما اذا استخدمت على مدى الوقت لصياغة استراتيجية المنظمة .

استطلاع Reconnaissance :

بناء السيناريوهات يمكن أن يدعم زيادة الحذر من العالم المحيط بنا ، وبشكل مباشر كيف نجري مســــحا Scanning للبيئة وماذا نرى ، ورفع مستوى فهمنا المتعلق بكيفية تفسير الاحداث والمخرجات .

اعداد Preparation :

المنظمات والحالات الاوسع تتغير على طول الوقت – ودوريا ، لذا من الضروري بناء سيناريوهات جديدة فإنها مفيدة للبدء بتجميع وصف واضح للمشروع بغية توضيح الاهداف الجديدة والموارد .

____

Source: Shell, (2008)"Exploring the Future : Scenarios An Exporer`s Guide " www.shell.com/scenarios,P:89

اسلوب السيناريو لشركة G.E:

ويتضمن إسلوب السيناريو لشركة GE ست مراحل ايضا ابتداء مـن كتابـة السـيناريو، والتنبؤ، ويفضل استخدام مصـطلح (التوقـع او الـتكهن) بـدلا مـن التنبـؤ، والتحقـق مـن الاحداث المستقبلية الممكنة، وتحديد السلوك السابق، واختيـار المـؤشرات الرئيسـة، ومـن ثم يختتم بتهيئة المقدمات. وقد اسـتخدم هذا الاسلوب ايضا من قبل شركة Shell (ياسين 1998:92) كما في الشكل (14-10).

كتابة السيناريو	التنبؤ بشكل مؤشر	التحقق من الاحداث الممكنة في المستقبل	تحديد السلوك السابق لكل مؤشر	اختيار المؤشرات الرئيسة	تهيئة المقدمات

تشغيل برنامج TIA على اساس البحث ، مخرجات اسلوب دلفي لتحديد وتقييم احداث المستقبل.

استنطاق جدول دلفي تقييم الاتجاهات في الماضي . تحديد احتمالية تحقق الاحداث في المستقبل التنبؤ بقيم المستقبل توثيق عملية التنبؤ

الانجازات الماضية لكل مؤشر ادخال البيانات الخاصة ببرنامج TIA تحليل العوامل الخاصة بكل اتجاه مؤشرات سكانية مؤشرات اجتماعية مؤشرات اقتصادية قاعدة البيانات الخاصة برنامج تحليل اثر الاتجاهات وتكوين جماعة الخبراء-دلفي

تحديد المؤشرات الصناعية الرئيسة . البحوث والدراسات الخاصة بالتنبؤ بالأحداث المحتملة بالمستقبل تأثير الاتجاهات الرئيسة المؤثرة حاليا . تعيين جدول دلفي تقييم مستقبل الصناعة (الاحداث في المستقبل) ومؤشرات الخبراء

فحص وتطبيق العوامل البيئية بقطاع الصناعة العوامل السكانية واسلوب المؤشرات الاقتصادية القوة والتشريعات البيئية التكنولوجيا العلمية

TIA: Trend Impact Analysis

تحليل أثر الاتجاه.

الشكل (14-10) تكنيك السيناريوهات لشركة G.E.

المصـدر: ياسـين، سـعد غالـب (1998)" الادارة الاسـتراتيجية " دار اليـازوري العلميـة، عمّان:92

خلاصة الفصل

ترجع كلمة السيناريو Scenario لأصول دراميـة بمعنـى المشـاهد والمقـاطع المتعلقـة بالمواقف والتطورات السردية للحبكـة القصصيـة Story Scene وتطـورت اسـتخداماته في القرن الماضي لأغراض عسكرية واستخدم بعد ذلك في شركات الاعمال لأغراض تخطيطيـة ا بعيدة الأمد لمواجهة الأزمات الطارئة. وقـد وصـف السـيناريو بأنـه مسلسـل مـن الصـور والمشـاهد الافتراضـية يصـمم لإلقـاء الضـوء عـلى الخطـوات والاجـراءات اللازمـة لاتخـاذ القرارات الاستراتيجية إزاء الاحداث المستقبلية المحتملة ذات الصلة.

وقد نجح استراتيجيو شركة Shell البترولية في التعامل مع أزمـة وصـدمة الوقـود التـي عصفت بأوروبا عام 1973 بواسطة تقنيات السيناريوهات المبتكـرة للأغـراض الاقتصـادية والتجارية وبناء الرؤى المستقبلية واقتنـاص الفـرص ومعالجـة المتغـيرات البيئيـة ولاسـيما ادارة الخطر والتهديدات، وأسهم تخطيط السـيناريو بشـكل ملمـوس في تنشـيط التفكـير الاستراتيجي ودعم القادة في تحسين مرونة الاستجابة للمتغيرات والاعداد المتقدم للأزمات الطارئة وإعادة ترتيب الاولويات والخيارات الاستراتيجية.

ان اعتماد السيناريو يسمح بوضع التصورات المتعـددة عـن عـدة مواقـف بديلـة ومـا يمكن ان يحدث للمتغير ذي العلاقة في هذه المواقف التـي لا تسـمح باسـتخدام اسـاليب التنبؤ الاخرى الاحادية النظرة والتوقع.

و تحليل السيناريو يختلف عن التنبؤ Forecasting الـذي يلجـأ الى اسـقاط الاحـداث الماضية على طريق المستقبل، وعموما فان التنبـؤات تكـون صـحيحة فقـط في حـال كـون الحركة الضمنية مفهومة بشكل كامل. وحسب Shoemaker ان تخطيط السـيناريو يمثـل تقنية بارعة لتقليل المساوئ المترتبة على الخطأين الشائعين المرتبطين بعملية صـنع القـرار وهما ضعف التنبؤ و الافراط في التنبؤ. ويرى كتـاب آخـرون بـأن السـيناريو الاسـتراتيجي تعبير عن رؤية مستقبلية تسعى للإجابة عن تساؤلات مهمة مثل: ماذا سـوف يحـدث في المستقبل ؟ و: مـاذا لـو حـدث الأمـر " س" او الأمـر " ص " أو غـيرهما ؟ و: مـا المطلـوب لتجنّب المخاطر ؟ من خلال التكامل بين التغذيـة الاسـتباقية الاماميـة والتغذيـة الراجعـة لتوليد البدائل المتعلقة بالأوضاع المستقبلية المحتملة والمرغوبة.

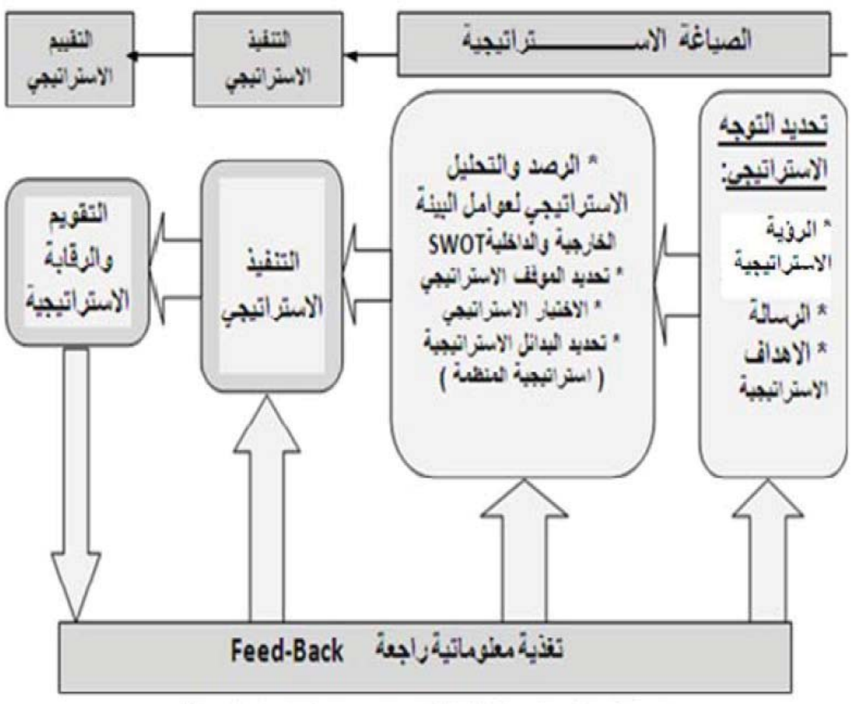
ويقترح Porter استخدام سيناريو الصناعة وهو وصف لتوقعات خاصة بمستقبل صناعة معينة ويتم تطوير هذا السيناريو بتحليل احتمالية الاثار المستقبلية للعوامل المجتمعية على اصحاب المصالح الرئيسيين في صناعة معينة

ويوصي Porter باستخدام السيناريو لأنه يسمح بالابتعاد عن المخاطر والتنبؤ المنفرد بالمستقبل، ويشجع الاداريين على وضع الافتراضات بشكل واضح ويساهم في بلورة صورة اولية عن المشاكل والمعوقات المحتملة وبالتالي يخفف من صدمة المفاجئة على الاداريين. ويمكن ان يهيئ مجموعة الحلول البديلة للمشاكل المحتملة بما يحفز الادارة على امكانية المعالجة السريعة لهذه الاختناقات وبالتالي التقليل من آثارها السلبية على الاداء. و يمكن ان ينمي هذا الاسلوب روحية الفريق الواحد ويرسي اسس التعاون المتفاعل بين الافراد والمجموعات على اساس مشاركتهم في النشاط او العملية او في مراحل اتخاذ القرارات.

الفصل الخامس عشر

الادارة العليا وحاكمية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية

- المدير الاستراتيجي
- ادوار المدير الاستراتيجي
- دور القيادة الاستراتيجية
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية
- مبادئ حوكمة الشركات
- حوكمة المنظمة من منظور استراتيجي
- مفهوم الحوكمة ومداخلها
- آليات الرقابة والرصد
- مجلس الادارة
- الحاكمية وإشكالية الاستهلاك في العمل
- نظريات الحوكمة
- نظرية الوكالة
- نظرية التكافل
- نظرية اصحاب المصالح



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

حينما يحصل الفصل بين الملكية والادارة فإن تفاقم الصراع في الشركة أمر حتمي .

Jensen and Meckling

يضطلع صنف من المديرين الذين يتسمون بمزايا قيادية عالية وادارية تنظيمية متقدمة بمهام الادارة الاستراتيجية وتنفيذها وتحقيق مستويات مرموقة من النجاح الاستراتيجي للمنظمة على الصعد كافة. اذ ان القائد الاستراتيجي ليس مديرا تقليديا يسير بالمنظمة سيرا روتينيا في حل المشاكل اليومية محققا الكفاءة الاقتصادية بانتاج المخرجات على وفق معدلاتها المعهودة وإنما هو قائد متميز يحقق الكفاءة والفاعلية والتفوّق لحاضر المنظمة ولمستقبلها في الوقت ذاته متجاوزا التحديات الخطيرة والعقبات الكأداء والأزمات المحدقة ببقاء المنظمة و مغتنما الفرص السانحة ومستغلا الموارد بشكل رشيد، وذو بصيرة مستقبلية نافذة وحنكة استثنائية ترتقي عاليا بالأداء المنظمي وبقدرات المنظمة وكفاياتها الجوهرية نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية. هذه بعض الجوانب المهمة من الخصائص القيادية التي يجب ان يتحلى بها مديرو القمة او الرؤساء التنفيذيون لادارة المنظمة وشؤونها وقيادتها قيادة استراتيجية متميزة.

في الوقت ذاته تتزايد بشكل متواتر اهمية حوكمة المنظمة وأسسها وضوابطها الرقابية ونظم الحاكمية وأصول المساءلة وشفافية انسيابية المعلومات المتعلقة بكل ذلك بين الادارة المسؤولة للمنظمة من رئيس تنفيذي CEO ومجلس ادارة Board of Directors من جهة واصحاب المصالح من حملة الاسهم والمجهزين والزبائن والعاملين والنقابات والرأي العام والمجتمع من جهة مقابلة. إن منظومة الحاكمية مصممة بصورة تصب في تعزيز الاداء التنافسي للمنظمة وتحقيق اهدافها وإدامة نجاحاتها على جميع المستويات التشغيلية والاستراتيجية.

المدير الاستراتيجي:

نظرا لمناخات عدم الاستقرار وعدم التأكد البيئي و والتعقيد الشديد التي تواجه المنظمات المعاصرة فقد حتّم ذلك عليها اختيار مديرين غير تقليديين بل مديرين استراتيجيين قادرين على مواكبة التطورات البيئية وشروط المنافسة في بيئة الصناعة والارتفاع الى مستوى التحديات المحلية والعالمية ومستجداتها. فالمدير الاستراتيجي هو الوحيد بما يمتلكه من خصائص وخبرات معرفية نوعية و كارزما قيادية تؤثر في العاملين بمختلف المستويات التراتبية في المنظمة بصورة تفي بمتطلبات توظيف الطاقات وتوجيهها نحو التغيير الابداعي المنظم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام المداخل النظرية الحديثة والتقنيات المعلوماتية والحاسوبية المتطورة، إذ لم يعد هنالك متسع لمديرين تكون واجباتهم واهتماماتهم منصبة على الانشغالات اليومية وتمشية البريد والمراسلات والوظائف الكلاسيكية المعروفة للمديرين.

أدوار المدير الاستراتيجي:

أشار Mintzberg,1973:94 الى عدة ادوار رئيسة للمدير الاستراتيجي يمكن ايجازها بثلاث مجموعات.. مجموعة شخصية بوصفه قائدا للمنظمة، ومعلوماتية في الاطلاع على المعلومات والمؤشرات الخاصة بسير الاعمال والاداء وإنسيابيتها، و قرارية بإعتباره الواجهة الامامية لصنع القرارات الحيوية. وهذه الادوار بشكل مكثف هي:

- الدور التمثيلي الرمزي: يؤديه لأغراض التمثيل المعنوي للمنظمة وشخصيتها.
- دور ارتباطي: لأغراض اجراء التواصل والتنسيق داخل المنظمة وخارجها
- دور رقابي: لأغراض متابعة الأداء ومراجعة مؤشراته
- دور موزّع تنسيقي: يؤدي دورا تنسيقيا كحلقة رابطة وموزعة للمهام بين الاطراف والمستويات الادارية
- دور المتحدث: يؤدي المدير الاستراتيجي هنا دور الناطق الاعلامي الذي يتيح انسيابية المعلومات والقرارات لأصحاب المصالح والزبائن والرأي العام.
- دور تفاوضي: للقيام بمهام التفاوض مع الجهات الخارجية ذات الصلة، وأحيانا مع العاملين حينما يتطلب الأمر ذلك.

- دور المطـوّر: يضـطلع بالمسـؤولية الاولى في مهـام التطـوير وتنميـة العمليـات والمشاريع والسلع والخدمات
- حلال المشاكل: وهي مهمة عسيرة لا يتقنها الا القادة الناجحون في التغلـب عـلى المشاكل العويصة مع العاملين في بعض الظروف مثل الاضرابات والازمات الطارئـة ليكـون المدير هنا حلالا للمشاكل Troubleshooter.
- ادارة وتوزيع الموارد: يضطلع بمهمـة مهمـة جـدا في تقـدير الموازنـات الموسـمية والسـنوية و تبوبياتها المالية واوجه الانفاق المختلفة، اضافة الى تدقيق ومتابعـة التقـارير ذات الصلة.

من جانب آخر أوضح Porter,1996 دور القيادة الاستراتيجية بالمهام الآتية:

- تعيين الوضع الاستراتيجي للشركة
- المفاضلة بين البدائل واختيار الانسب منها
- التنسيق بين الانشطة والسعي لتكاملها
- تحديد الزبائن المستهدفين
- تحديد الاحتياجات التي يتطلب اشباعها من قبل الشركة
- توجيه المديرين الى اساليب المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات
- تعيين اسس المنافسة المعمول بها في الشركة
- تعبئة الموارد والقدرات

عـلى الصـعيد ذاتـه أشـار Thompson & Strickland,2003: 440)) الى أن مـدير الاستراتيجية لديه العديد من الادوار التي تحتّم عليـه القيـام بهـا فهـو واضـع التصـورات المبدئية وهو الرائد والواضع للاستراتيجية والقائم على تطبيق الاسـتراتيجية وبنـاء الثقافـة وتأصيلها، والمسؤول عن تجميع الموارد وتخصيصاتها وترصين الامكانات التنافسية، وصـانع السياسات ومنفذها، والمستشار والمحفز للعاملين.

و هذه الادوار بصورة عامة كالآتي:

1. العلم والدراية بكل ما يحدث ومراقبة التقـدم عـن كثـب واستكشـاف النزاعـات والتعرف على العقبات التي تقف بوجه التنفيذ الاستراتيجي السليم.
2. تعزيز روح العمل الجماعي والثقافة التنظيمية التي تحث العاملين عـلى تحسـين الاداء وفاعليته

3. رفع مستوى استجابة الشركة باستمرار الى المتغيرات البيئية والظروف الطارئة، وتشجيع الابتكار وتطوير الكفايات والتجديد واقتناص الفرص المنبثقة.
4. ممارسة القيادة الاخلاقية بحيث يكون المدير الاستراتيجي مثلا اعلى يحتذى به من قبل جميع العاملين والمديرين.
5. تحسين عمليات التنفيذ والاداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال استمرارية الاجراءات التصحيحية والتصويبية.

إن الاستراتيجي لا يعمل بالاسلوب الاداري التقليدي المبني على السيطرة والتسلسل الرأسي الآمر بل وفق مفاهيم وأسس العمل الفرقي الناجح فهو يشرك الاخرين في صياغة الاهداف وفي تطويرها وقد يرتكب احيانا بعض الاخطاء الفردية على الرغم من كفاءته العالية.. فهو يستوعب الصورة الكلية كخطوة اولى ويبقى فوق مستوى الامور الثانوية ويتجنب بشكل متعمد الاندماج فيها (الركابي، 1999: 21).

والمدير الاستراتيجي الناجح لابد ان يقوم بمسح بيئي شامل داخل المنظمة وخارجها لدراسة الموقف الاستراتيجي وإعداده وتهيئته بما يتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، فهو القائد المسؤول الاول عن النجاح والاخفاق لاسيما انه يتميز بقدرات كبيرة في فهم وتحليل الاحداث وسياقاتها المتغيرة، الأمر الذي يتطلب قدرات استثنائية من لدن القادة على اتخاذ القرار المناسب في الموقف المناسب وفي التوقيت الدقيق.

كذلك فالمدير الاستراتيجي لابد ان يثير جملة من التساؤلات من قبيل (Hinterhuber & Popp,1992:111):

- هل امتلك فلسفة ورؤية شاملة في ما يتعلق بأوضاع المنظمة الراهنة ومستقبلها المنشود ؟
- هل يوظف العاملون قدراتهم بحرية لصالح المنظمة ؟
- هل تستجيب المنظمة وتتوافق مع رؤيتي ؟
- هل يسهم اعضاء مجلس الادارة في التخطيط الاستراتيجي ؟
- هل تنسجم الثقافة والقيم التنظيمية مع استراتيجية المنظمة ؟
- هل تم اتخاذ مداخل استراتيجية متطورة جديدة ؟
- هل قمت حقا بالاسهام في التطوير والتنمية المجتمعية ؟
- هل حققت للمنظمة الميزة التنافسية ؟

هذا النوع من التساؤلات الجوهرية التي تدور في عقلية المدير الاستراتيجي ويجسدها بشكل من الاشكال على طاولة اعماله وإهتماماته واولوياته انما تعبّر عن حراك جدلي هادف في الاتجاه الاستراتيجي السليم رافض لسكونية الاوضاع الروتينية و وتيرتها النمطية التي لا تخدم العمل الاستراتيجي ابدا بل تقاوم التغيير والابداع.

المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

إن مواطنة الشركة ومسؤوليتها الاجتماعية كما يؤكد(Thompson & Strickland 2003:446,) هو بعد آخر لنموذج السلوك الاخلاقي الملتزم اذ لا يعد تنفيذ القواعد الاخلاقية بحد ذاته كافيا لجعل الشركة تتسم بصفات المواطنة الصالحة.. وإنما لابد من التحلي بوعي اجتماعي مسؤول عند اتخاذ القرارات المؤثرة على اصحاب المصالح لاسيما العاملين والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه الشركة، ويتضمن ذلك ادارة مواقع عمل آمنة والاهتمام بحماية البيئة والقيام بدور فاعل ونشط في شؤون الخدمة المجتمعية والتفاعل مع الناس والاهتمام بتوظيف العاملين الجدد مع المساندة الملموسة للمشروعات الخيرية النافعة للمجتمع.

وإزاء الاشتراطات الاجتماعية وقضية الاستدامة البيئية وبإعتبار المنظمات جزء لا يتجزأ من الواقع البيئي الطبيعي وخلية من خلايا المجتمع و نسيجه، فإنه يقع على عاتقها مسؤوليات مضاعفة واستثنائية في الحفاظ على الكرة الارضية وبيئتها الحيوية ومواردها المتنوعة على وفق معايير الاستدامة والنظافة من التلوث والاحتباس الحراري وضرورة الابقاء عليها صالحة معطاءة متجددة للأجيال القادمة، وهذه القضية من ابرز القضايا المستقبلية ذات التماس المباشر بالعمل الاستراتيجي وإدارته وصياغته وتخطيط توجهاته، فقضية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها واستدامتها تشكل اولوية بارزة للقيادة الاستراتيجية والتزاماتها الاخلاقية والتنظيمية اذ ان الموارد الطبيعية تشكل ركيزة اساس من ركائز المدخلات المادية والاولية للمنظمة تتطلب حسن الاستخدام والانتاج والتدوير والابتعاد عن الهدر والضياعات والتلوث.

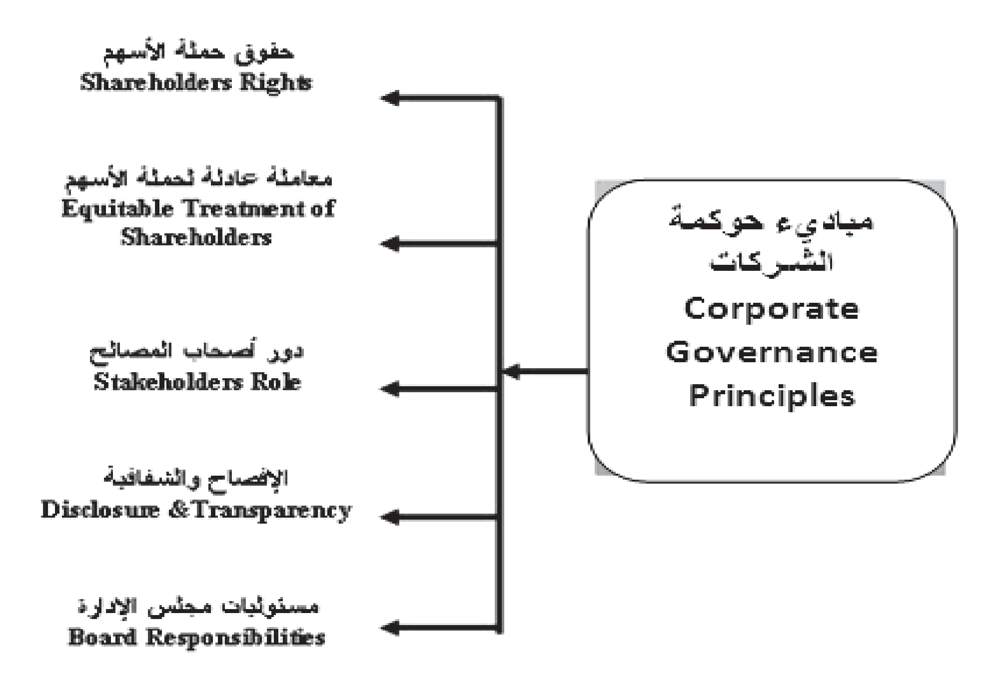
ولكون المنظمة بأشكالها كافة خلية اجتماعية تتفاعل مع المجتمع المحلي وتتعاطى معه بمدخلاتها ومخرجاتها الادائية من سلع وخدمات ونتائج عرضية اخرى، لذلك يتوجب عليها التعامل الحيوي الايجابي والتعاون مع الناس و تلبية احتياجاتهم واذواقهم وشروط

سلامتهم ومعيشتهم والانماط الاستهلاكية التي يفضلونها بصورة متجددة وواسعة التنـوع. كذلك يتطلب من المنظمة التنسيق مع المجتمع المحلي تنظيميا مـن خـلال تهيئـة رأس المال الاجتماعي والبشري الـذي تتطلبـه المنظمـة في سياسـاتها التوظيفيـة والتدريبيـة وفي عملياتها التشغيلية والادارية وغيرها. وهو يعني ضرورة ادامة اواصر الثقة وتمتـين جسـور التواصل مع الناس على اوسع نطاق لاسيما في مراعـاة جـودة المنـتج والخـدمات المقدمـة وتحسين الاعمال على افضل الوجوه.

مبادئ حوكمة الشركات:

ولعـل مـن اهـم مبـادئ حوكمـة الشركـات، الشـكل (15-1) كـما افـادت (OECD 2000,)هي:

- حقوق حملة الاسهم
- معاملة عادلة لحملة الاسهم
- دور اصحاب المصالح
- الافصاح والشفافية
- مسؤوليات مجلس الادارة



الشكل (15-1) مبادئ حوكمة الشركات

Source: OECD,(2000) " Governance Corporate Principles " Organization for Economic Co-Operation & Development, http://www.oecd.org

حوكمة المنظمة من منظور استراتيجي:

لكي تنجح اية منظمة او شركة وتعظّم أرباحها بكفاءة وفاعلية وتحقق اهدافها على المديين التشغيلي القريب والبعيد الاستراتيجي فإنه لابد ان من تناغم وتنسيق جهود ادارتها العليا ممثلة في الرئيس التنفيذي CEO ومجلس الادارة مع اصحاب المصالح من حملة الاسهم المالكين Stakeholders ودائنين وجهات حكومية مسؤولة وغيرها. فتحقيق الارباح ونمو الشركة وإستدامة بقائها الاستراتيجي مرهون بدقة تنظيم و توازن وتناغم هذه الآلية التنسيقية الرقابية للعلاقات المعقدة والمتشابكة بين الطرفين أصحاب المصالح والادارة العليا والتي يطلق عليها عادة بالحاكمية او الحوكمة.

وليس من اليسير اعطاء تعريف تام و محدّد للحوكمة ونظرياتها غير ان مفهومه يقع ضمن دائرة تنسيق الضوابط والاسس الرقابية والاشرافية والتقويمية للسلوكيات التنظيمية والقرارات الحرجة والخطط الاستراتيجية ومجمل أداء الادارة العليا من قبل اصحاب المصالح. ولعل انفصال الملكية عن الادارة بسبب توسع الشركات الكبير وتعدد اطراف الملكية وعدد الاسهم الهائل وتعقد البيئة الاقتصادية وديناميكيتها وعدم استقرارها المستمر.. دفع باتجاه انضاج نظريات الحاكمية على الشركة وبلورة آلياتها التنظيمية وقوانينها تبعا للظروف البيئية والاقتصادية والتشريعية والسياسية والثقافية لكل دولة ومجتمع، وبما يخدم اغراض اصحاب المصالح ولاسيما اصحاب الاسهم في منظومة التحكم و سبل السيطرة على الادارة العليا ومتابعة اغراضهم الاقتصادية الاجتماعية واستحقاقاتهم الاستثمارية واهدافهم في النمو والنجاح

مفهوم الحوكمة ومداخلها:

اكتسبت الحوكمة ومفهومها اهمية متزايدة في العقود الاخيرة لضرورة وجود هذه المنظومة بصورة فاعلة وعلى اسس منهجية لتؤدي وظيفتها على الصعد التنظيمية والرقابية كافة، وبالعكس فإن غيابها وتهميشها يؤدي الى انهيار المنظمات والشركات وتسيب اداراتها وشططها في اتجاهات غير محسوبة قد تفضي الى الافلاس او الاضرار الكبيرة في مصالح واستحقاقات اصحاب المصالح وفي اهداف الشركة في البقاء واستمرارية النجاح.

وتعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الدولية –OECD - Organization for Economic Co-operation & Development

بانها القواعد والمعايير والمنظومات التي تحكم سلوك اعضاء مجالس الادارة والمديرين والتعريف بواجباتهم بوضوح تجاه حملة الاسهم. كما ان الحوكمة تصف هيكل العلاقات والمسؤوليات للمجموعات الرئيسية في المنظمة الذي يعزز الاداء التنافسي وتحقيق الاهداف اضافة الى تحديد المعايير والاجراءات اللازمة لصنع القرارات الحيوية في المنظمة.

ويعرف Hitt et al,2001:308 حوكمة الشركات بأنها تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح والتي تستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة والرقابة على

أدائها, وأن حوكمة الشركات في جوهرها تهتم بتحديد الطرق لضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة بشكل فعال.

وترى منظمة OECD الدولية إن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين. وان وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد يساعد في توفير درجة من الثقة الضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، وان الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي.

ويمكن التأكيد على أن نظام الحوكمة يسهم بقدر كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمل المنظمات لاسيما من خلال الاهتمام بأبعاد المساءلة والشفافية وانسيابية المعلومات والبيانات ذات المساس المباشر بعمل وانشطة المنظمات واداراتها ونزاهة انشطتها وعملياتها كافة والمالية منها بشكل خاص.

و ينظر الى الحوكمة ايضا بأنها الآليات المتعلقة بالرقابة الداخلية والخارجية الهادفة الى خفض درجة صراع المصالح بين حملة الاسهم وادارة المنظمة الناجم عن فصل الملكية عن الادارة. كذلك هي الآلية او المنظومة لتوجيه المنظمة والرقابة عليها. وأنها نظام للفحص والموازنة الداخلية والخارجية للمنظمات للتأكد من تحمل مسؤولياتها تجاه اصحاب المصالح والتصرف المسؤول اجتماعيا في الانشطة المختلفة.

<u>وتتحقق آليات الرقابة والرصد من خلال الآتي</u> (كيم وآخرون، 2010: 34):

- عقود الحوافز التي يفترض انها توازي حوافز المديرين مع مصالح المساهمين
- المحاسبون والمراجعون الذين يفحصون القوائم المالية للشركة
- مجالس الادارة التي تمثل المساهمين
- بنوك الاستثمار والمحللون الذي يعرضون الاوراق المالية على الجمهور للبيع ويقيمونها
- الدائنون ووكالات تقييم الائتمان الذين يرصدون قدرة الشركة على سداد ديونهم.
- سوق الشركة حيث يمكن للمنشآت الجيدة الاستيلاء على الشركات السيئة
- لجنة الاوراق المالية والبورصة SEC المخولة بوضع اللوائح والنظم لصناعة الاوراق المالية.

وعلى الصعيد السياسي فإن الحوكمة Governance تشكل شرطا و بعدا فعالا للمواطنة الواعية Conscious Citizenship حيث تدعم آلياتها بشكل منهجي ممارسة السلطات السياسية والادارية على جميع المستويات، إذ يتمكن المواطنون والجماعات من التعبير عن مصالحهم في ممارسة حقوقهم القانونية وتلبية الالتزامات والاستحقاقات المتبادلة. كما تدعم منظومة الحوكمة ايضا التوجه الاستراتيجي لممارسة الحكم المؤسسي الرشيد المبني على تحقيق العدالة والشفافية وإشاعة مناخات المساءلة وسيادة القانون والمحافظة على المال العام على اسس ومعايير النزاهة وكبح جماح الفساد.. بالتوازي مع تعميق الممارسات الديمقراطية في المشاركة الواسعة للرأي العام والمواطنين في صنع القرارات التي تمس احتياجاتهم و وتقديم الخدمات لهم، فضلا عن المساهمة النشطة في ادارة الشؤون العامة وحرية التعبير والوصول الى المعلومات الحيوية ذات الصلة (www.un.org/millenniumgoals)

مجلس الادارة Board of Directors:

يتم اختيار اعضاء مجلس الادارة من قبل المؤتمر الموسع لحملة الاسهم Stakeholders في الشركة، ومن قبل الجهات المسؤولة في الحكومة اذا كانت المنظمة عامة، وتتحدد مسؤوليات ومهام المجلس استنادا للقانون النافذ والنظم المتبعة في ذلك.

وعادة يسعى مجلس الادارة الى ضبط السلوك التنظيمي بالمساهمة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد خياراتها الاستراتيجية، ومراقبة التطورات التي تحصل داخل المنظمة وخارجها، فضلا عن دراسة مقترحات المدير التنفيذي وقراراته وممارساته والمصادقة عليها او رفضها وتقديم النصح والاستشارة اللازمة مع اقتراح البدائل (Wheelen & Hunger , 2012)

الحاكمية وإشكالية الاستهلاك في العمل:

لعل من ابرز الاهداف التي تسعى اليها الحاكمية (الحوكمة) زيادة القيمة للمالكين من حملة الاسهم، ولظروف واسباب انفصال الملكية عن الادارة التنفيذية في الشركة فإن الامر قد استدعى تفويض الصلاحيات التمثيلية والتنفيذية لمجلس الادارة والمدير التنفيذي ليصبحوا وكلاء للمالكين في متابعة مصالحهم الاستثمارية وعوائدهم وتنميتها على المدى

الاستراتيجي. غير أن ذلك لا يستقيم مع نسبة من هؤلاء المديرين فتراهم ينحرفون عن المهام الموكلة اليهم وينحون نحو نزعات شخصية ومصالح ضيقة ونفعية، وقد يسيئون استخدام سلطاتهم في استغلال اموال الشركة وتقوية نفوذهم ومكانتهم لاغراض ورغبات شخصية تتعارض مع مصلحة المساهمين، وهو ما اطلق عليه بالاستهلاك في العمل التي تعدّ اشكالية معقدة بسبب تفاقمها في احيان عديدة عند وضع مصالح الادارة التنفيذية ومنافعها في المقدمة.

ومن مظاهر قيام المدير التنفيذي بخدمة مصلحته الخاصة الآتي (كيم وآخرون، 2010، 38):

- عدم بذل العناية المطلوبة
- تعيين الاصدقاء والاقارب بالشركة
- استهلاك مكثف للأشياء التي لا تكلفه شيئا - كشراء اثاث مكتبي خارج عن العادة، واستخدام سيارات الشركة والتمتع بميزانية خاصة كبيرة -
- بناء امبراطوريات (بجعل الشركة اكبر من حجمها على الرغم من ان ذلك يمكن ان يؤثر على قيمة السهم)
- عدم مراعاة المخاطر، وعدم استغلال الفرص.

إن التوسع الفائض للشركة وغير المحسوب بعناية قد يجر الى انتكاسات وانخفاض في قيمة السهم وعوائده. فقد اشار بعض الكتاب الى هذه الارستقراطية القوية، فالشخص الذي يصل الى قمة الشركة يوسّع سلطته على حساب حملة الاسهم، وإن ذلك لم يحقق الفائدة المرجوة للمالكين اذ بدلا من زيادة عائد المساهمين فان هذه الشركات اشترت شركات اخرى وهو استثمار يمكن وصفه بالكارثة لأنها ادت الى زيادة كبيرة غير محسوبة، وقد لا يؤدي ذلك الى ربحية الشركة بصورة تتناسب مع التوسع في حجمها فمن المحتمل ان تفقد الشركة بعض فرصها الربحية.

اضاءة

ادلة عملية من الواقع

Carly Fiorina`s Takeover of Compaq

استيلاء Carly Fiorina على Compaq لتصوير رقابة الادارة وتأثيرها ، تنظر في اندماج سنة ٢٠٠٢ بين هيوليت باكارد HP & Compaq وكارلي فيوريتا وهي CEO لهيوليت باكارد HP . فقد اعلن باكارد في 4 سبتمبر سنة 2001 أن شركته ستضم Compaq مقابل 25.5 بليون دولار ، سوق الاوراق المالية وخبراء الصناعة وأبرز رجال الاعمال كان رد فعلهم سلبيا للاخبار ، فهبطت الاوراق المالية لHP بمعدل 11% عقب الاعلان ، اضافة الى هبوط قيمة اوراق Compaq بنسبة 10% الامر النادر حدوثه لشركة مستهدفة . وعلى الرغم من ان محاولة David w. Packard & Walter Hewlett هما مساهمان بارزان إذ فكانا يملكان 18% من الاوراق المالية لـHP وأبناء مؤسسي HP كانوا ايضا ضد هذه الصفقة بقوة .

ان الوقوف ضد عملية الدمج من خلال تحريض المساهمين على التصويت ضد هذا القرار ، فان اغلبية المساهمين في 19 مارس سنة 2002 صوتوا لصالح الاستيلاء ، وعلى الرغم من الجدل والهبوط في اسعار الاسهم ، فمعظم المساهمين صوتوا مع رغبات الادارة التنفيذية واعتمدوا الاستيلاء ، هذا المثال يعزز فكرة انه حتى مع رغبة بعض المستثمرين في التأثير على استراتيجية المنشأة فإن الاقتراح المدعوم من قبل الادارة التنفيذية هو الاكثر دعما من قبل المساهمين .

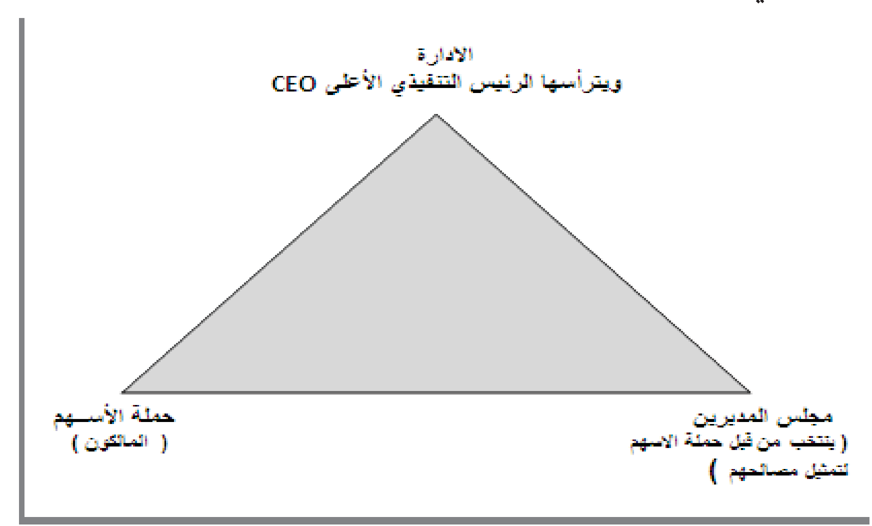
المصدر (كيم وآخرون ، ٢٠١٠ : ٢٩)

نظريات الحوكمة:

هنالك عدد من النظريات التي تتعاطى مع منظومة وآليات الحوكمة وعلاقاتها مع اصحاب المصالح وأطرافه المختلفة من زوايا ومداخل تعبر عن ثقافات تنظيمية ورقابية متباينة. ومن ابرز هذه النظريات نظرية الوكالة، ونظرية التكافل، ونظرية اصحاب المصالح.

ان المديرين في جميع الاحوال هم موظفون يتلقون اجورهم عن الواجبات الملقاة على عاتقهم.. وهنا تبرز احتمالية كبيرة في تفضيلهم منافعهم الذاتية على المنفعة العامة لحملة الاسهم، وفي هذه الحالة تشتد صعوبات الرقابة من قبل الاصيل – المالك على الوكيل المدير التنفيذي.

وقد اطلق (Dess,2007) على حالة التنافس التناحري بين حملة الاسهم والرئيس التنفيذي للشركة كما في نظرية الوكالة بالمحصلة الصفرية Zero Sum والتي تعبر عن الصراع التاريخي بين المالكين والعاملين وتعتبر الاضرابات عن العمل احدى مظاهره الصارخة، فيما اطلق على حالة التعاضد والتعايش التعاوني بين الطرفين كما في نظريتي التكافل ونظرية اصحاب المصالح بالتكافل الحيوي Symbiosis المعبرة عن امكانية التعايش بين الاطراف ذات العلاقة من خلال الاعتماد المتبادل على المصالح المشتركة القائمة، كما في الشكل (15-2).



الشكل (15-2) العناصر الحاكمة في حوكمة الشركة

Source: Dess et al,(2007)"Strategic Management" McGraw-Hill Irwin ,Boston, P: 19

<u>نظرية الوكالة Agency theory</u>:

ان مسألة فصل الملكية عن الادارة استدعت ايكال حملة الاسهم Stakeholders مهام تسيير امور الشركة الى مجلس المديرين Board-Directors ونشوء علاقة تعاقدية بين الطرف الاول من حملة الاسهم (المالكين) والطرف الثاني – مجلس المديرين وتفويضه

وبسبب الحاجات الذاتية للافراد فان لهم تفضيلات شخصية وبذلك تنشأ لديهم مصالح مختلفة وفي كثير من الاحيان تؤدي الى ظهور تعارض في المصالح بين الاطراف المتعاقدة ومن المحتمل ان يؤدي بدوره الى قيام احد الاطراف او كليهما بأعمال من الممكن ان تكون ضد مصلحة الطرف الاخر (Eisenhardt,1989). وتتجلى اشكالية

الحوكمة بهذه النظرية في سلوك المنفعة الشخصية للوكيل – مجلس المديرين ولاسيما الرئيس التنفيذي CEO

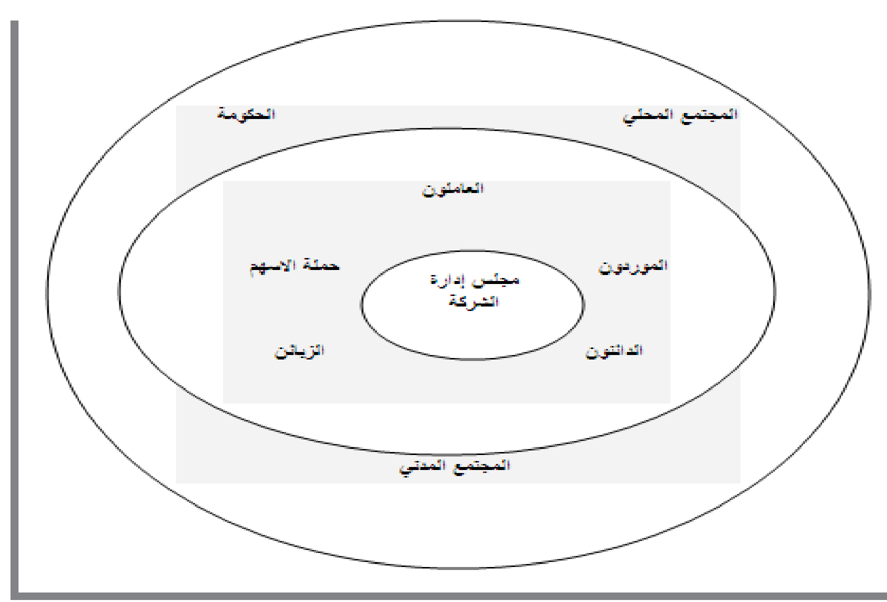
نظرية التكافل Symbiosis theory:

ترى نظرية التكافل ويطلق عليها ايضا نظرية الرعاية او الامانة Stewardship ان فصل الملكية عن الادارة لا يؤدي الى تعارض المصالح بين المديرين والمالكين اذ ان هؤلاء المديرين يدعمون مصالح المالكين بأمانة ويعملون على رعايتها و تحقيقها وبلوغ مستويات مرموقة من الارباح والعوائد للمنظمات.. وذلك من خلال التعاضد والتكافل مع بعض Symbiosis استنادا الى (Dess,2007:19)، وأن هنالك العديد من الدوافع التي تتخطى مسألة المنفعة الذاتية من قبيل التميز والرضا الذاتي والحصول على المكانة الاجتماعية والالتزام بأخلاقيات المهنة.

نظرية اصحاب المصالح Stakeholders theory:

لطالما تمثل ترتبط المنظمة بعلاقات متينة بأطراف عديدة من اصحاب المصالح.. حملة الاسهم المالكين، و المجهزين او الموردين، و السلطات الحكومية، والعاملين، والزبائن او الجمهور والرأي العام او المجتمع بإطار اوسع.. فإن هذا التعدد في الارتباط والعلاقات العضوية بين الاطراف يعني بكل تأكيد ان هنالك مصالح مشتركة متبادلة بينها تقتضي التعاضد في التعامل العملي والتنسيق في المصالح المشتركة وهو ما عبّر عنه (Dess,2007:19) بالتكافل الحيوي Symbiosis بين اطراف اصحاب المصالح ومجلس الادارة، شكل (15-3).

وينظر إلى حوكمة الشركات على وفق هذه النظرية كشبكة من العلاقات ليس فقط بين الشركة ومالكيها بل بين الشركة ومجموعة كبيرة من أصحاب المصالح الآخرين (العاملون، و الزبائن، و المجهزون، والمقرضون،...الخ) وقد عرفت بأنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و بين الأهداف الفردية والجماعية، وان إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد بهدف الربط بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله (الصالح، 2006: 5).



الشكل (15-3)التكافل الحيوي بين الاطراف المتعددة لأصحاب المصالح ومجلس الادارة

وقد حددت بعض الاسس لهذه النظرية من اهمها أن علاقات المنظمة مع مجموعات اصحاب المصالح يجعلها تتأثر بقراراتها بشكل متبادل مما يقتضي دراسة طبيعة تلك العلاقات ونتائجها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع الاطراف. وإن اهتمامات الاطراف المختلفة تشكل قيمة للمنظمة تستوجب عدم هيمنة أي طرف على آخر وبالتالي من المهم قيام المنظمة المعنية بصياغة استراتيجياتها بصورة تضمن الاهتمام والتفاعل مع اهتمامات الاطراف الاخرى من اصحاب المصالح اذ ان ذلك ينعكس ايجابيا على تحقيق اهدافها ونجاحها (Jones & Wicks ,1999).

لكن) كيم وآخرون، 2010:189) ينظر لنظرية اصحاب المصالح من زاوية اخرى حيث ان هذه النظرية لا تركز على تعظيم ثروة حملة الاسهم وانما على تعظيم الثروة الاقتصادية المستدامة لأصحاب المصالح اجمالا اذ ان علاقاتهم تاريخية متشابكة.. فالتطور الحديث لنظرية اصحاب المصالح يطلق عليه " المسؤولية الاجتماعية او مواطنة الشركة " التي تؤكد ان على الشركات التزامات اجتماعية بالعمل الاخلاقي والاجتماعي والبيئي، غير ان الشركات قد تعزل نفسها عن هذا الاتجاه وتعزز سمعة الشركة بفتح ابواب نحو مجتمعات جديدة ومبيعات اضافية.وبهذا المعنى يمكن اعتبار الاطراف التي تشكل اصحاب

المصـالح اطرافـا راصـدة، وبالتـالي سـتكون المسـؤولية الاجتماعيـة للشركـة مـن خـلال التساؤلات: هل هي جيدة للمجتمع ؟ وهل من الصعب القيام بعملها على الرغم مـن ان العمل يسير بكفاءة جيدة ؟ فالشركة يمكن ان تفشل في اهـدافها الاجتماعيـة ولكـن تظـل ناجحة في اعمالها، ولكن لا يمكنها ان تفشل في اعمالهـا وهـي مـاتزال ناجحـة في اهـدافها الاجتماعية. كذلك كيف يمكننا ايجاد نظام حوكمة على اساس معنى المواطنة ؟

خلاصة الفصل

القائد الاستراتيجي ليس مديرا تقليديا قد يتمتع بالكفاءة في تسيير الاعـمال التشـغيلية اليومية، ولكنه قائد متميز بالكفـاءة والفاعليـة و ادارة التغيـير والتفـوق في الاداء الحـالي والاعداد الطموح للمستقبل من خلال التحليل البيئـي الشـامل واغتنـام الفـرص السـانحة وتجنب التهديدات التي تواجه المنظمة في كل حين. وتلخصت ادواره في ثلاث مجموعات، الاولى شخصية بوصفه قائدا للمنظمـة وممـثلا لهـا، والثانيـة معلوماتيـة في الاطـلاع عـلى المؤشرات الخاصـة بسـير الاعـمال والاداء وانسـيابيتها، والثالثـة قراريـة باعتبـاره الواجهـة الاماميـة لصـنع القـرارات الحيويـة. كـما انـه يضـطلع بـأدوار المـوزع التنسـيقي للمهـام، والمطور، والمفاوض وحلال المشاكل. فضلا عن اهمية قيامه بالممارسـة القياديـة الاخلاقيـة ليكون مثلا اعلى يحتذى به من قبل جميع العاملين والمـديرين. وفـوق ذلـك فـان القائـد الاستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الاداري التقليدي المبني عـلى التسلسـل الـرأسي الآمـر بـل على وفـق مفـاهيم وأسـس العمـل الفرقـي اذ هـو يحـرّك الاخـرين في التطـوير وصـياغة الاهداف والتنفيذ والتوجيه.

ان مواطنة الشركة ومسؤوليتها الاجتماعية هـو بعـد آخـر لنمـوذج السـلوك الاخلاقـي الملتزم اذ لا يعد تنفيذ القواعد الاخلاقية بحد ذاتـه كافيـا لجعـل الشركـة تتسـم بصـفات المواطنة الصالحة، وانما لابد مـن الـتحلي بـوعي اجتماعـي مسـؤول عنـد اتخـاذ القـرارات المؤثرة على اصحاب المصالح لاسيما العاملين والمجتمع المحـلي الـذي تعمـل فيـه الشركـة. ولكون المنظمة بأشكالها كافة خلية اجتماعية تتفاعل مع المجتمع المحلي وتتعـاطى معـه بمدخلاتها ومخرجاتها الادائية من سـلع وخـدمات ونتـائج عرضـية اخـرى لـذلك يتوجـب

عليها التعامل الحيوي الايجابي والتعاون مع الناس وتلبية احتياجاتهم وأذواقهم وشروط سلامتهم ومعيشتهم والانماط الاستهلاكية التي يفضلونها بصورة متنوعة ومتجددة.

وفي ما يتعلق بحوكمة المنظمة، فليس من اليسير اعطاء تعريف تام محدد لها ولنظرياتها غير ان مفهومه يقع ضمن دائرة تنسيق الضوابط والاسس الرقابية والاشرافية والتقويمية للسلوكيات التنظيمية،والقرارات الحرجة والخطط الاستراتيجية ومجمل اداء الادارة العليا من قبل اصحاب المصالح،ولعل انفصال الملكية عن الادارة بسبب توسع الشركات الكبير وتعدد اطراف الملكية وعدد الاسهم الهائل وتعقد البيئة الاقتصادية وعدم استقرار عواملها دفع باتجاه انضاج نظريات الحاكمية على الشركة وبلورة آلياتها التنظيمية. وقد عرفتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الدولية OECD بأنها القواعد والمعايير والمنظومات التي تحكم سلوك اعضاء مجالس الادارة والمديرين والتعريف بواجباتهم بوضوح تجاه حملة الاسهم، كما ان الحوكمة تصف هيكل العلاقات والمسؤوليات للمجموعات الرئيسية في المنظمة الذي يعزز الاداء التنافسي وتحقيق الاهداف اضافة الى تحديد المعايير والاجراءات اللازمة لصنع القرارات الحيوية في المنظمة.

وتهدف آليات الحوكمة الى جملة اهداف مهمة ومنها زيادة القيمة لمصلحة حاملي الاسهم، و مراعاة اهتمامات وطموحات اصحاب المصالح، و تحقيق الشفافية والوضوح والنزاهة في تبادل المعلومات وانسيابيتها وإتاحتها لأصحاب المصالح، و اتاحة مساءلة الادارة العليا للمنظمة عن الاداء، و ضمان تصرف المنظمة ولاسيما الادارة العليا على وفق المعايير التشغيلية والسلوكية

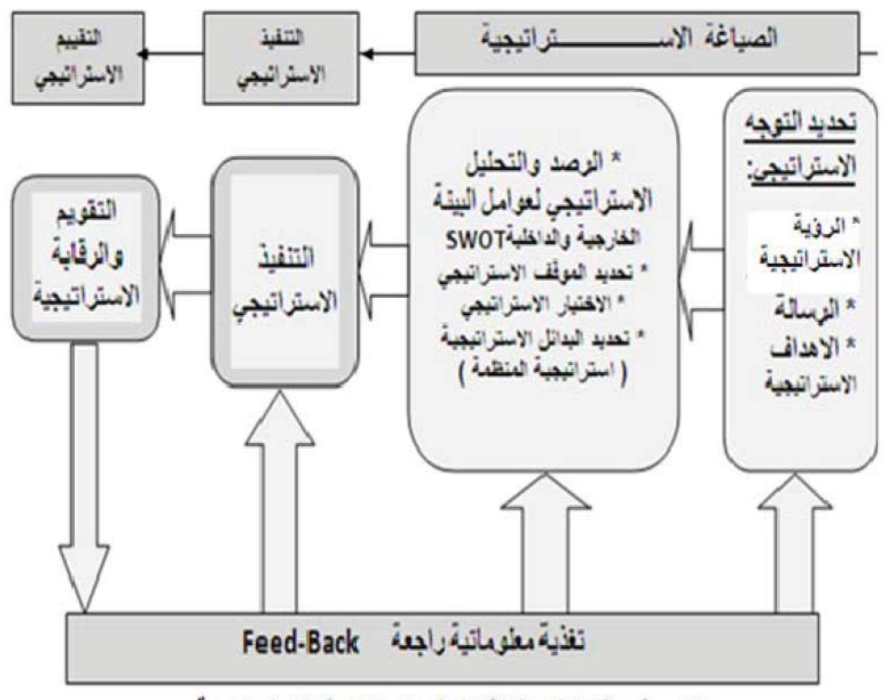
ولعل من ابرز اشكاليات الحوكمة ما اطلق عليه " الاستهلاك في العمل " الذي يبرز من خلال احتمالات انحراف المدير التنفيذي للمنظمة عن اغراض واهداف حملة الاسهم وذهابه نحو تقديم مصالحه الشخصية على مصالحهم،وعدم بذله العناية المطلوبة وعدم مراعاته المخاطر او عدم استغلاله للفرص السانحة واضاعتها. وقد برزت عدة نظريات ومداخل للحوكمة من ابرزها نظرية الوكالة التي ترى في العلاقة بين حملة الاسهم ووكيلها المدير التنفيذي بأنها تنافسية وتناحرية، ونظرية التعايش او الامانة التي ترى بأنها تعاونية تعاضدية، ونظرية اصحاب المصالح التي ترى ان هنالك علاقات تعايش وتعاضد حيوي مشتركة ومتبادلة بين اصحاب المصالح من جهة وبين المنظمة ممثلة في مجلس ادارتها و رئيسها التنفيذي من جهة مقابلة.

الفصل السادس عشر

الاستراتيجيات الوظيفية

Functional Strategies

- الانتاج والعمليات
- ادارة الجودة الشاملة TQM
- مبادئ Deming لتحسين الجودة
- تعريف ادارة الجودة الشاملة TQM
- العناصر المشتركة لإدارة الجودة الشاملة
- ابرز القواسم المشتركة في ادارة الجودة الشاملة
- استراتيجية التمويل
- استراتيجية البحث والتطوير R&D
- استراتيجية ادارة المعرفة KM وتقنية المعلومات IT
- استراتيجية التسويق
- المزيج التسويقي



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل السادس عشر

الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

> **السؤال الحقيقي الذي يجب ان تطرحه لا يتعلق بمدى جودة عملك الحالي مقارنة بالأعمال السابقة في تاريخك الخاص ، ولكن كيف تعمل اليوم مقارنة بالمنافسين .**
>
> **Donald Kress**

يقود تكامل الاستراتيجيات الوظيفية وتآزرها على مستوى وحدات الاعمال وعلى مستوى المنظمة ككل الى الاسهام الفاعل في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والتطابق مع رسالتها اذ ان هنالك تداخلا وتفاعلا ديناميكيا بين تلك الوظائف بما يرتقي بالأداء الاستراتيجي وينعكس ايجابيا على القيمة المضافة المقدمة الى الزبائن.

فالنجاح في تعضيد هذا التفاعل بصيغ تآزرية Synergy لابد ان يؤدي الى النجاح في بناء القدرات المتميزة Distinctive capabilities و الكفايات الجوهرية Core Competencies التي تتفرّد بها المنظمة و تعد الركيزة للوثوب الى ادامة الميزة التنافسية والبقاء في عالم الاعمال. في ضوء ذلك نمر بهذا الفصل بأبرز الاستراتيجيات الوظيفية للتعرّف على اهم سماتها ومكوناتها وأبعادها.

الانتاج والعمليات:

لا يمكن تجاوز ادارة الانتاج والعمليات ضمن استراتيجية المنظمة التنافسية، فألى جانب تقييم موارد المنظمة ومهارات العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف والمتغيرات المؤثرة في الاستراتيجية لابد من تحديد سياسة وظيفة الانتاج من تخطيط ومعايير أداء واختيار العمليات في استثمار التقنيات ومهارات العاملين وما الى ذلك على وفق اطار متكامل يعكس وضع المنظمة التنافسي واستراتيجيتها وأولوياتها التنافسية حيث غدت ادارة الانتاج قلب المنظمة والمرتكز التنافسي في البناء المستمر وتحسين العمل.

كما أن استراتيجية الانتاج والعمليات تمثل القرارات الاستراتيجية المقصود منها انجاز الاهداف الاستراتيجية للأعمال Krajewski & Ritzman,2012 .

ويقصد بالإنتاج عملية تحويل المدخلات الى مخرجات نافعة ذات قيمة للزبون.فيما تعني ادارة العمليات الانشطة اللازمة لتكوين السلع والخدمات بواسطة تحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة للزبون، وتعني ايضا ادارة الموارد المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات،

وبالتالي هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على عملية الانتاج وتنسيق التفاعل والتواصل بينها وبين النشاطات الاخرى. وبذلك تكون ادارة العمليات ادارة المعالجات التحويلية التي تضيف القيمة.

وقد اسفرت التغيرات التاريخية عن تحولات اساسية في التوجه الاستراتيجي التنافسي ابرزها (الفيحان، 2011):

1. التحول صوب التركيز خارجيا لتقديم قيمة متفوقة الى الزبون عن طريق تحسين الجودة، والاستجابة الاسرع بأسعار اقل.
2. التحول من نظام الانتاج الواسع الى نظام الانتاج المرن
3. التأكيد على رضا الزبون عبر استجابة اسرع وخدمة حوّلت التركيز من تقانة التصنيع الى تقانة المعلومات.

ولا يستند التنافس الى قاعدة ثابتة بل يتغير تبعا للعوامل البيئة التنافسية وعلى ما يرى الزبون فيه قيمة. و يستنتج من التتبع التاريخي للأبعاد التنافسية توجه التركيز اثناء خمسينيات وستينيات القرن الماضي صوب الكلفة المنخفضة، اضيف اليه في السبعينيات والثمانينيات الجودة العالية، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات من القرن الماضي نظرا لحركية الاسواق الدولية وديناميكيتها، والمقصود بها المرونة المطلوبة للتكيف مع الفرص المتحركة، الى جانب الاهتمام ببعد التسليم ولكن دونما التضحية بالبعدين الحيويين الكلفة والجودة. ومع تزايد اهمية السرعة في تلبية رغبات الزبون في السوق المستهدفة برز مفهوم التنافس استنادا الى الوقت ليشمل بعد التسليم بشقيه الاعتمادية والسرعة في التسليم الى جانب المرونة ممثلة بالاستجابة وسرعتها ازاء التغير في حجم الانتاج وتنوع المنتج، فضلا عن السرعة بتقديم منتج جديد.

ان ابعاد التنافس تتماشى مع الاسبقيات التنافسية والاسبقيات التنظيمية و مقاييس الاداء و مهام التصنيع و القدرات العامة و كفاءات الانتاج، و ان الاهتمام ينصب على تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها انشطة المنظمة خلال السعي نحو الميزة التنافسية التي تتفرد في واحد او اكثر من تلك المجالات مقارنة بالمنافسين (Krajewski & Retzman,2012).

وتستخدم ابعاد التنافس كمقياس داخلي حينما تقيس الابعاد المرتبطة بالكفاية " Competence – Related Dimensions " ممثلة بالكلفة والجودة والوقت..

وكمقياس خارجي حينما تعبر عن الابعاد المتصلة بالتنافس Competition-Related Dimensions وهي السعر والمنتج والمكان " التوزيع " اعتمادا على عناصر المزيج التسويقي.

ادارة الجودة الشاملة TQM:

ادارة الجودة الشاملة فلسفة ومفهوم اداري حديث يهدف الى تحسين الاداء باستمرار والاستجابة الى استخدامات و احتياجات وتوقعات الزبون. وقد انطلق هذا المفهوم من مفهوم الجودة الذي يعني المطابقة مع المتطلبات (Crosby,1979) او دقة الاستخدام حسبما يراه المستفيد (Juran,1989) ويلاحظ من ذلك التركيز على الزبون كونه المستفيد النهائي من المنتج او الخدمة. وقد تطور هذا المفهوم خلال تسعينيات القرن الماضي ليصبح فلسفة شاملة تتوجه الى اداء العمل والاشياء الصحيحة بشكل صحيح من المرة الاولى من خلال تآزر واشتراك جميع العاملين بمن فيهم الادارات بهدف التحسين المستمر وتطوير الامكانات وتجاوز الهدر في الوقت والمواد والانشطة بغية الوفاء بمتطلبات الزبون.

وقد تضافرت عوامل عديدة للاتجاه نحو الجودة الشاملة لعل ابرزها اشتداد حدة التنافس بين الشركات وما ترتب عليه من ضرورة انتاج افضل السلع بأقل الاسعار، كما وادت العولمة الى انتقال التنافس من الصعيد المحلي الى الصعيد العالمي الامر الذي زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم اولوياتها التنافسية بغية ادامة ميزتها التنافسية

وكان (Crosby,1979) اول من اسس كلية للجودة وأصدر كتابه (الجودة مجانية Quality is Free) ولخص فلسفته بالأسس الاتية:

1. الجودة هي مطابقة المتطلبات
2. نظام الجودة يتمثل في الوقاية من الاخطاء
3. معايير الاداء في الجودة هي " صفر- عيوب Zero-Defect "
4. قياس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة

وقد وضع اربع عشرة خطوة لتحسين الجودة هي:

1. التزام الادارة العليا ازاء تحسين العمل والتطوير

2. فريق عمل لتحسين الجودة
3. وضع مقاييس للجودة
4. تحديد تكلفة الجودة
5. الوعي بالجودة
6. اجراء التصحيحات والتصويبات
7. السعي نحو العيوب الصفرية Zero-Defect بتهيئة بيئة العمل وبرنامج خاص
8. تدريب المشرفين بالقيام بدورهم في تحسين الجودة
9. تخصيص يوم للعيوب الصفرية
10. وضع الاهداف وتشجيع الابتكار الفردي
11. ازالة اسباب الاخطاء بتشجيع العاملين بالاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل المشاكل
12. برنامج للمكافآت والتقدير
13. تأسيس مجالس الجودة
14. تكرار الخطوات السابقة للتأكد من ان عمليات التحسين مستمرة وغير منتهية

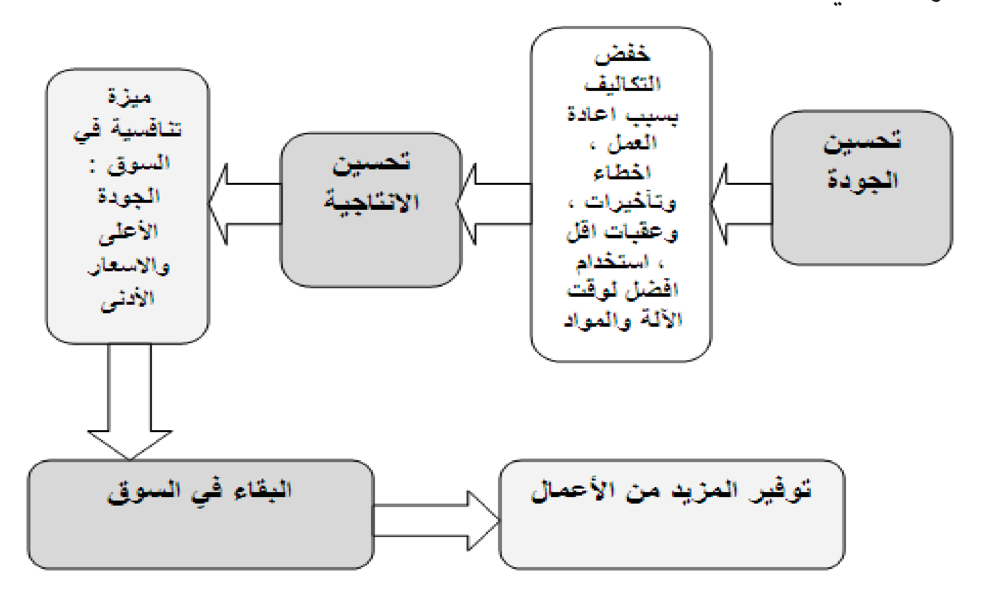
ويبدو ان هنالك شبه كبير بين افكار Crosby, P.B. و مبادئ Deming لتحسين الجودة وازالة الاخطاء وأهمية دور القيادة الادارية والتزامها فضلا عن تدريب الموظفين وزيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية حل المشكلات المتعلقة بالجودة.

<u>وتنصبّ مبادىء Deming على محاور اساسية منها:</u>

- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة على وفق منظور شمولي لتحسين الجودة.
- يتطلب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة الأمد مبنية على مبدأ التحسين المستمر والدائم للعمليات.
- توقف الاعتماد على الفحص الختامي كطريقة أساسية لتحسين الجودة. وتستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من ذلك. وأي شيء أقل من ذلك يكون مكلفاً ويرفع السعر على المستهلك، مع البحث عن آلية يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات داخل العملية الانتاجية ثم السعي لتحسين العملية من خلال فريق العمل وتآزر العاملين الاخرين.

- ازالة الحواجز الموجودة بين الإدارات. وتفعيل التغذية المرتدة F.B. والاتصالات. ومن الطبيعي أن تتفعل منظومة الاتصالات عندما يتوزع العمل بين الادارات والاقسام والوحدات المختلفة لأهمية تنشيط التعاون والتنسيق والعمل الجماعي بينهم.
- تقليل الشعارات، والأهداف الرقمية، واللوحات او اليافطات وغير ذلك من وسائل الضغط. اذ المطلوب ان يحصل تطوير وتحسين في العمليات نتيجة مساهمة الموظفين ودفعهم لتحقيق مستويات جديدة من الكفاءة والأداء فمن الضروري تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل.

ان تحسين الجودة يؤدي الى تحسين الانتاجية ويضمن البقاء و تحسين الميزة التنافسية للشركة، كما في الشكل (16-1).



الشكل (16-1) تحسين الجودة يؤدي الى الميزة التنافسية والبقاء

Source: Deming, W.E. 2002 (Out of Crisis) The MIT Press, Cambridge

ويمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة TQM (Krietner & Kinicki,1995):

- مدخل تنظيمي شامل لتلبية حاجات وتوقعات الزبون التي تتطلب من جميع المديرين والعاملين استخدام الوسائل الكمية للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات
- السعي الى تغيير الثقافة التنظيمية على وفق رضا الزبون والسعي الدائم لتحقيق ذلك من خلال نسق متكامل من الادوات والاساليب والتدريب متضمنا التحسين المستمر لعمليات المنظمة بما يؤدي الى التحسين العالي لنوعية منتجات وخدمات المنظمة.

العناصر المشتركة لإدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من اختلاف نماذج ادارة الجودة الشاملة وتعدد عناصرها ومبادئها غير ان هنالك عناصر ومبادئ مشتركة بينها، كما في الجدول (16-1) مؤكدة منظورها الاستراتيجي وانها لم تعد قضية على المستوى التشغيلي وحسب وكالآتي (نجم، 2010: 46):

1. الرؤية الاستراتيجية
2. التحسين المستمر
3. التركيز على الزبون
4. التزام وتمكين العاملين
5. المعايرة

الجدول (16-1) العناصر المشتركة لإدارة الجودة الشاملة

العناصر	التقييم
١ - الرؤية الاستراتيجية للجودة	*الجودة لم تعد قضيه تشغيليه *الجودة لابد ان ترتكز على رؤية استراتيجية تغطي الشركة كلها *الجودة مصدر اساس ومهم للميزة التنافسية في السوق
٢ ــ التحسين المستمر	*تحديد عدم المطابقه عن المواصفات وتصحيح ذلك *تحديد الجودة الحالية والانتقال الى الجودة المحسنة *استمرار عملية التقييم من اجل التحسين
٣ ــ التركيز على الزبون	*تحديد مدى الايفاء بحاجات وتوقعات الزبون *نموذج Kano M. : الانتقال من ما يجب الى المزيد افضل ، ومن ثم الى ما يبهج الزبون ، او نموذج Kincaid بالانتقال من منطقة التلف الى منطقة السواء ، ثم الى منطقة الولاء
٤ - التزام وتمكين العاملين	*العامل مسؤول عن تقييم جودة عمله *العامل يصحح الخطأ في عمله او يساهم في تحسين عمله *العامل لديه صلاحيات ايقاف الخط لأنه يقيم ان الخطأ اكبر من قدرته على معالجته
٥ ــ المعايرة	*معايرة ذاتيه : العامل يقيم اداءه *معايرة : الادارة تقيم اداء العامل ، القسم ، والمقارنة ما بين العاملين والاقسام الاخرى *المعايرة التنافسية : تقييم الشركة على اساس الاداء الافضل للشركة المعيار في مجالها

المصدر: نجم، عبود 2010 (ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان

ابرز القواسم المشتركة في ادارة الجودة الشاملة:

كذلك هنالك قواسم مشتركة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة TQM تهدف الى التحسين المستمر للعمليات من خلال اشراك جميع العاملين وفرق العمل المدارة ذاتيا في الالتزام بالجودة وأولوية النوعية. وهذه القواسم المشتركة هي (داغر، وصالح 2000):

- الالتزام بالجودة والنوعية كأولوية ادارية
- التحسين المستمر لا المؤقت للعمليات

- التركيز على الزبون الداخلي – العاملين، والخارجي – المستفيد النهائي
- استخدام فرق العمل Teamwork وروحية فريق العمل الواحد في الانجاز والتحسين
- اشراك جميع العاملين في تحسين العمليات والجودة
- التعويل على اساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات والاهتمام بها

في ضوئه لابد من التأكيد بأن ادارة الجودة الشاملة TQM هي فلسفة وطريقة تفكير جديدة للمنظمة تقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر للعمليات بما يتوافق وينسجم مع توقعات الزبون وتوقعاته واحتياجاته، الامر الذي يتطلب تغييرا جوهريا في رؤية الادارة والتزامها ببرامج الجودة الشاملة والتأكيد على منظور الجودة الشاملة ضمن الرسالة Mission.

وفي الواقع ان " التحسين المستمر Continuous Improvement " اصبح فلسفة تقوم على خطوات التحسين التدريجية المستمرة واعتماد نهج التطوير الدائم بصورة ديناميكية وبلا سكونية او قطع، اذ ان ذلك يولد انجازا تراكميا نوعيا في عملية التغيير الابداعي وتحقيق ميزة الجودة العالية. وكانت الشركات اليابانية اول من تمسّك به منهجا ومدخلا مهما في مجال الجودة بهدف مجاراة الشركات الامريكية في الستينيات من القرن الماضي ومن ثم التفوّق حتى اصبح التحسين المستمر فلسفة ذات افق ابداعي مفتوح ومدخلا تنظيميا تكرّس له الموارد النادرة لتحقيق الكفايات الجوهرية وادامة الميزة التنافسية. ولعل جوائز الجودة مثل جائزة Deming وما أعقبها جائزة Malcolm Baldrige وجائزة الجودة الاوربية EFQM تصب في هذا الاتجاه

اضاءة

جائزة مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige للجودة الوطنية

من الجوائز المهمة في الجودة وتعدّ استجابة امريكية للتميز الياباني في مجال الجودة وقد اسست بقانون صادر من الكونغرس للشركات الامريكية المتميزة في الجودة ، وأحد اهم اهدافها التأكيد على الجودة كأساس في تحسين القدرة التنافسية للشركات الامريكية . وتمنح في مجالات التصنيع والخدمات والاعمال الصغيرة والتعليم والرعاية الصحية .

وتقوم على سبعة معايير ، وكل معيار يخصص له عدد من النقاط ليصل المجموع الكلي الى ١٠٠٠ الف نقطة . وكما يأتي :

١- القيادة ٩٥ نقطة وتشمل نظام وقيم وتوقعات قيادة الشركة ومسؤوليتها العامة
٢- التخطيط الاستراتيجي للجودة ٦٠ نقطة ويشمل فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الاعمال وتطوير الخطط طويلة وقصيرة الأمد مع التركيز القوي على الزبون ومتطلبات الاداء التشغيلي
٣- المعلومات والتحليل ٧٥ نقطة وتتمثل في فاعلية جمع وتحليل المعلومات التي تدعم التميّز في الأداء الموجه للزبون والنجاح في السوق
٤- تطوير وادارة الموارد البشرية ١٥٠ نقطة ويتضمن نجاح الجهود في تحقيق الامكانات الكاملة لقوة العمل في تحقيق الأداء العالي للشركة وتحسينه
٥- ادارة جودة التشغيل ١٤٠ نقطة ويتعلق بفاعلية العناصر الاساسية لإدارة التشغيل بضمنها تصميم ، وادارة الانتاج اليومي والتسليم ، وتحسين الجودة والاداء التشغيلي ، وتقييم الجودة
٦- نتائج الاعمال ١٨٠ نقطة ويشمل نتائج اتجاهات ومقارنة الاداء مع المنافسين في مجالات الاعمال لرئيسية ، رضا الزبون ، السوق ، المالية ، الموارد البشرية ، الموردين والشركات ، والعمليات
٧- التركيز على رضا الزبون ٣٠٠ نقطة وهو أعلى تخصيص لمعيار واحد من معايير الجائزة ، ويستوعب علاقات الشركة مع الزبائن ومعرفتها باحتياجاتهم وتوقعاتهم ، وعوامل الجودة الرئيسة التي توجه المنافسة السوقية ، وطرق تحديد رضا الزبون ، واتجاهات ومستويات رضا الزبون

Source : www.quality.nist.com

إضاءة

أنموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة EFQM

تبنى عدد كبير من الشركات الاوربية انموذجا لنجاح الاعمال اطلقته المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة EFQM عام ١٩٩٢ مرتكزا على انموذج سابق طور في الولايات المتحدة الامريكية هو جائزة Malcolm Baldrige للجودة ، وانموذج EFQM يميز بين عوامل تمكين ومحددات النجاح والنتائج المتحققة ، وتتمثل المحددات بالقيادة ١٠ % ، وادارة العاملين ٩ % ، والسياسة الاستراتيجية ٨ % ، والموارد ٩ % ، والعمليات ١٤ % ، ورعاية الافراد٩ % ، والاهتمام بالزبائن ٢٠ % ، والتأثير على المجتمع ٦ % ، ونتائج الاعمال ١٥ % . وعند استخدامه في سياق الجائزة الاوروبية للجودة فان النسب المئوية لهذه المحددات تعكس الاوزان المعيارية لتقييم الشركات المتقدمة لنيل الجائزة .

ويتم تقييم القيادة بناء على الكيفية التي يتخذ بها المديرون خطوات ايجابية من قبيل التواصل مع العاملين ، وتوفير التدريب ، وتقييم الوعي بمفهوم الجودة الشاملة ، والمشاركة في فرق العمل المشتركة مع الزبائن والموردين بغية التحسين .

ويتم الحكم على ادارة العاملين في ضوء الكيفية التي تطلق بها المنظمة امكانات وطاقات العاملين من خلال التكامل بين الاستراتيجية الكلية واستراتيجية الموارد البشرية ، وتقييم مدى التوافق بين مهارات العاملين والحاجات التنظيمية ، ووضع وتنفيذ برامج تدريبية ، وتحقيق اتصال فعال في اتجاه صاعد وهابط .

ويتم تقييم الاستراتيجية بناء على اي مدى تعكس اصول واساسيات الجودة الشاملة ، ومدى تحسن خطط العمل وترابطها ، اعتماد تغذية راجعة من المصادر الداخلية والخارجية .

ويتم تقييم استخدام الموارد من حيث الكيفية التي يتم بها نشرها دعما للاستراتيجية وتشمل الموارد المالية ، والمعلوماتية ، والتقنية ، والمادية .

المصدر : سادلر، فيليب ٢٠٠٨ (الادارة الاستراتيجية) ترجمة علا احمد اصلاح ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة

استراتيجية التمويل:

تشكّل الخيارات المالية الاستراتيجية محور استراتيجية التمويل الهادفة الى تعظيم القيمة السوقية للمنظمة من خلال السياسات الناجحة والقرارات المتعلقة بالنقدية واستثمار رأس المال، وتهدف الى تقييم وتوفير الموارد المالية واستخدامها بما ينسجم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وتتضمن تغطية المجالات ذات الصلة بالوظيفة التمويلية من تخصيص الاموال والتخطيط للعمليات والرقابة والتوجيه.

وتعمل الادارة المالية على تنظيم وتنسيق الموارد المالية وتهيئتها بالكميات اللازمة في الزمن المحدد من مصادرها فضلا عن السعي الى توظيف واستخدام هذه الموارد والسيطرة

عليها في فرص وانشطة استثمارية مربحة، كما يتطلب الامر تحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحديد الفائض او العجز في الموقف النقدي السائل وامكانية تسديد الالتزامات المالية المترتبة بذمة المنشأة في مواعيد الاستحقاق.. ويجب تحليل النشاط المالي من وجهة النظر الاستراتيجية (الحسيني، 2000: 107)

ولعل من ابرز عناصر وأسس الوظيفة التمويلية هي:

- التعرف على طبيعة الاسواق المالية ذات التماس بالمنظمة وأعمالها ورصدها ومتابعتها
- تحديد حقوق اصحاب الاسهم المالكين وسياسة توزيع الارباح
- وضع الاسس والمعايير لقياس الاداء المالي وجودة الاستثمار
- تعيين مؤشرات العائد على الاستثمار، والعائد على الاصول، ومعدلات العائد على حقوق الملكية وهوامش الارباح.. وما الى ذلك.
- رسم سياسة هيكل رأس المال بتحديد العلاقة بين رأس المال والقروض طويلة الامد وقصيرة الامد.
- رسم سياسة الرقابة المالية وإنسيابية المعلومات الراجعة ذات الصلة وذلك بتحديد الاليات والنظم الرقابية مع الحرص على اجراء المقارنة المستمرة بين العوائد والكلف.

استراتيجية البحث والتطوير Research & Development:

تبرز اهمية وظيفة البحث والتطوير R & D من اسهامها الفاعل في التطوير المستمر لعمليات المنظمة وتخفيض كلفها بما يقود الى التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

وتسعى هذه الاستراتيجية ايضا الى تجهيز المنظمة بالتقنيات الحديثة لاسيما الحاسوبية والمعلوماتية وشبكات الاتصال وأساليب استخدامها والافادة المكثفة منها يحقق خزينا معلوماتيا ومعرفيا نوعيا وذا صلة عضوية بعمليات المنظمة وثقافتها ويرفد عملية التعلم المنظمي الذي يتيح استمرارية الابداع والتطوير.

وتخصص المنظمات الناجحة وبهدف الاحتفاظ بزمام المبادرة في ادامة الميزة التنافسية وامتلاك الكفايات الجوهرية نسبة مرموقة في موازنتها لنفقات البحث والتطوير R & D لغرض تفعيله وتأصيل دوره الابداعي والعلمي البنّاء في اعمال المنظمة وأنشطتها

ومخرجاتها. وقد اثبتت التجارب التنظيمية سلامة هذا النهج وإنعكاسه بشكل اكيد على تطوير العمليات وتخفيض نسبة المعيب والهدر في المنتجات مع تحسينها النوعي و بشكل ملموس يحقق للشركات هوامش واضحة من العوائد الاضافية تغطي تلك النفقات وتزيد، وعلى هذا الاساس لا تحتسب نفقات البحث والتطوير R &D نفقات ثقيلة في تبويب الموازنات وإنما تعدّ استثمارا رابحا و من النفقات الناعمة التي تسهم بشكل حاسم في بناء الكفايات الجوهرية للمنظمة مولّدة ابتكارات ومنتجات وخدمات جديدة.

استراتيجية ادارة المعرفة K.M. وتقنية المعلومات I.T.:

ازاء التحولات المتزايدة في الاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي جرّاء التقدم في وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات I.T. الحاسوبية اصبحت ادارة المعرفة K.M. وظيفة اساسية من الوظائف الاستراتيجية للمنظمة في القرن الحادي والعشرين. والمقصود بإدارة المعرفة مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق وخزن وتحويل وتصنيف المعرفة (Laudon & Laudon ,2003:317) وفيما يتعلق ببعدها الاستراتيجي فإنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة بواسطتها ذكاءها الجمعي لإنجاز اهدافها الاستراتيجية (Barquin,2001: 138).. كذلك هي اداة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجمعي والموارد الابداعية، وهي تشير الى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة (Daft, 2001:257).

للك اصبحت ادارة المعرفة K.M. ضرورية في بيئة الاعمال لاسيما بعد اقترانها بنافذة الانترنيت الاوسع والاسرع من حيث المعلومات والمعرفة، وان شركات الاعمال التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من عمليات تحويل المواد والاشياء اصبحت تحققها بشكل أعلى من خلال عمليات المعرفة (الجنابي، 2013: 63).

ولعل من ابرز مكونات وعناصر ادارة المعرفة هي تقنية المعلومات I.T. الى جانب العاملين والعمليات التنظيمية، وهي بمجموعها وتفاعلها الجدلي ترتقي بالأدوات التقنية الحاسوبية والمستوى البياني والمعلوماتي الى مصاف التوليد المعرفي المتقدم للأفكار المتجددة والابتكار من قبل الموارد البشرية ورأس المال الفكري. ومن ذلك تتجسد الاهمية

الاساس لتقنية المعلومات I.T. في تهيئة القاعدة اللازمة والضرورية لبناء وتفعيل ادارة المعرفة وادامة الميزة التنافسية.

اضاءة

ادارة معرفة K.M ام ادارة افراد H.R

عندما تكون المعرفة سببية اي معرفة ماذا Know-What فهي معلومات تدار من خلال نظم معلومات I.S وتكنولوجيا معلومات IT ، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية اي معرفة كيف Know-How فإنها تعد سياق عمليات وعلاقات ، لذا فان المعرفة هي الافراد ذوي المعرفة (Baird & Hendrson,2001) اذ ان المعلومات المستعملة في سياق تفاعلي تصبح معرفة في رؤوس الافراد الذين يعرفون ماذا يعملون بها . ولأن المعرفة الاعمق والاهم توجد في رؤوس الافراد ، ولعل هذا ما حدا بـ Denning ,S. من البنك الدولي الى القول ان ادارة المعرفة هي ٢٠ % تدور حول الحلول الفنية و٨٠ % حول ادارة الافراد والقضايا الثقافية Bellanet.org وهذا يعني ان ادارة المعرفة تقترب وتتداخل كثيرا مع ادارة الافراد الى الحد الذي جعل Drucker P. الى القول بأن ليس هناك شيء اسمه ادارة معرفة وانما ادارة افراد ذوي معرفة Palmer, 1998

وبالرغم من تعاظم اهمية الافراد في ادارة المعرفة بوصفهم الاصول الاكثر قيمة وتجددا والذين يستطيعون ان ينقلوا هذه الموارد بسهولة الى خارج الشركة مما يجعل ادارتهم كأفراد لهم حاجاتهم وتطلعاتهم اكثر اهمية من اي وقت مضى ، ومع ذلك فان ادارة المعرفة K.M هي اكثر من ادارة الافراد H.R فقد تكون في جانب منها ادارة راقعة المعرفة عند توخي استخدام واعادة استخدام البنية التحتية للمعرفة في الشركة من خلال تكنولوجيا المعلومات IT . وهي ايضا ادارة عمليات المعرفة كالحصول على المعرفة ، تقاسمها ، توزيعها ، وخرطنتها وانشائها ، كذلك قياس وتقييم وتعظيم اصول المعرفة .. الخ وهذه كلها وظائف متخصصة تتجاوز ادارة الافراد الى ادوار جديدة جاءت مع ادارة المعرفة .

المصدر : نجم ، عبود ٢٠٠٨ (ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) الوراق ، عمان ، ص ٩٤

استراتيجية ادارة الموارد البشرية

Human Resource Management:

تطورت وظيفة ومفهوم ادارة العاملين والافراد عبر مراحل تاريخية عديدة منذ عشرينيات القرن الماضي معبرة عن مستوى الاهتمام بالأفراد و بالقوى العاملة المنتجة بفعل عوامل اقتصادية وبيئية وتنظيمية وتنافسية لتؤول الى بلورة مفهوم ادارة الموارد البشرية H.R.M. الذي تضطلع بمهام استراتيجية واسعة في الاسهام بصنع القرارات على مختلف المستويات لاسيما المستويات القيادية.

فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن استقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم وتدريبهم وتقويم ادائهم ووضعهم في المكان المناسب الكفيل بتحقيق اهداف المنظمة والمجتمع وبضمنه العاملين انفسهم.

كذلك هي الوظيفة المتميزة في اتخاذ القرارات التي تحدد منظور واهداف الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها بما ينسجم ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

وهي ايضا ذلك النشاط الذي يجري بموجبه الحصول على الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم اغراض المنظمة ويرغّبهم في البقاء بالخدمة باذلين اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق اهدافها (عقيلي 2015:8).

ومن ابرز استراتيجيات الموارد البشرية التي تصب في استراتيجية المنظمة هو التخطيط لتحديد احتياجاتها من العاملين كما ونوعا ويتطلب تقدير طلب المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمتوقعة والمقارنة مع العرض في سوق العمل. فضلا عن استراتيجيات تصميم نظام تقويم اداء العاملين، والاختيار والتعيين، والتدريب، والترقية والنقل وغيرها.

استراتيجية التسويق Marketing:

تعدّ استراتيجية التسويق من ابرز الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة الى جانب استراتيجيات الانتاج – العمليات، و التمويل، والموارد البشرية، اذ ان تكامل رباعي هذه الاستراتيجيات الوظيفية الرئيسية يعني وضع المنظمة على سكة النجاح والانطلاق بها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها. فالتسويق يهدف الى العديد من الاهداف لعل من ابرزها التعرّف على احتياجات الزبائن ورغباتهم، والكشف عن الفرص التسويقية ومتابعتها ورصدها، فضلا عن اجراء التناغم والمواءمة بين امكانات المنظمة وقدراتها من جهة و حاجات السوق وطلبه الفعلي والمتوقع من جهة اخرى.

المزيج التسويقي Marketing Mix:

هنالك اتفاق واسع على مكونات او عناصر المزيج التسويق المعروفة Ps4 التي ابتكرها McCarthy,1960 وهي الشكل (16-2):

* المنتج Product

*السعر Price

*المكان Place

*الترويج Promotion



الشكل (2-16) المزيج التسويقي Ps4

وترى هذه المدرسة ان هذه المكونات الاربعة اساسية ويمكن ان تتفرع عنها بعض الاضافات والتطويرات لاسيما الاهتمام بمركز الجذب في السوق وهو الزبون واحتياجاته ورغباته في السلع والخدمات فضلا عن تقديمها بنوعية متطورة وأسعار أقل من المنافسين مع ضرورة ترافقها بحملة ترويجية دعائية. فقد أكد (Kotler, et al 2012)أن على المسوّق ان يرى عناصر المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبائن الى جانب نظرته كمسوّق للمنظمة التي يعمل فيها وقد رمز الى افكاره Cs4 وهي:

*احتياجات وطلبات الزبون Customer needs & Wants في مقابل عنصر المنتج.

*التكلفة Cost في مقابل عنصر السعر Price

*الملاءمة Convenience في مقابل عنصر المكان Place

*الاتصال Communication في مقابل عنصر الترويج Promotion

العلامات التجارية العشرة الاقوى وسماتها المشتركة	اضاءة

كانت العلامات التجارية العشر الاقوى في المملكة المتحدة عام ٢٠٠٢ هي كوكا كولا ، ووكرز ، نيسكافيه ، ستيلا ارتوا، موللر ، برسيل ، ادريكس ، روبنسونز ، كيت كات ، بيبسي

ويعرف Kotler, 1993 العلامة التجارية بأنها مصطلح او علامة او رمز او تصميم او مزيج من هذه الاشياء الهدف منه تحديد سلع او خدمات مجموعة واحدة من البائعين وتمييزها عن سلع وخدمات المنافسين .

واستنادا لـ Keller, 2000 تشترك اقوى عشر علامات تجارية في العالم بالسمات العشرة الآتية :

١. العلامة التجارية متفوقة في توفير المنافع التي يرغب فيها الزبون
٢. العلامة التجارية تظل صالحة ومواكبة للعصر
٣. استراتيجية التسعير مبنية على ادراك الزبون واحساسه بالقيمة
٤. يجري تحديد مركز العلامة التجارية وموقعها بشكل جيد
٥. استمرارية العلامة التجارية والمحافظة عليها
٦. محفظة العلامات التجارية ذات ترتيب هرمي منطقي سعرا وجودة
٧. تستفيد العلامة التجارية من الانشطة التسويقية وتنسّق بينها لبناء حقوق الملكية
٨. يفهم مديرو العلامات التجارية ما تعنيه للزبائن
٩. تعطي العلامة التجارية الدعم الكافي على أمد طويل
١٠. تراقب الشركة مصادر حقوق ملكية العلامة التجارية

خلاصة الفصل

يقود تكامل الاستراتيجيات الوظيفية وتآزرها على مستوى وحدات الاعمال وعلى مستوى المنظمة ككل الى الاسهام الفاعل في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والتطابق مع رسالتها اذ ان هنالك تداخلا وتفاعلا ديناميكيا بين تلك الوظائف بما يرتقي بالأداء الاستراتيجي وينعكس ايجابيا على القيمة المضافة المقدمة الى الزبائن.

ولا يمكن تجاوز ادارة الانتاج والعمليات ضمن استراتيجية المنظمة التنافسية، فألى جانب تقييم موارد المنظمة ومهارات العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف والمتغيرات المؤثرة في الاستراتيجية لابد من تحديد سياسة وظيفة الانتاج من تخطيط ومعايير أداء واختيار العمليات في استثمار التقنيات ومهارات العاملين وما الى ذلك على وفق اطار متكامل يعكس وضع المنظمة التنافسي واستراتيجيتها وأولوياتها التنافسية حيث غدت ادارة الانتاج قلب المنظمة والمرتكز التنافسي في البناء المستمر وتحسين العمل.

ان ادارة الجودة الشاملة فلسفة ومفهوم اداري حديث يهدف الى تحسين الاداء باستمرار والاستجابة الى استخدامات و احتياجات وتوقعات الزبون. وقد انطلق هذا المفهوم من مفهوم الجودة الذي يعني المطابقة مع المتطلبات او دقة الاستخدام حسبما يراه المستفيد، ويلاحظ من ذلك التركيز على الزبون كونه المستفيد النهائي من المنتج او الخدمة. وقد تطور هذا المفهوم خلال تسعينيات القرن الماضي ليصبح فلسفة شاملة تتوجه الى اداء العمل والاشياء الصحيحة بشكل صحيح من المرة الاولى من خلال تآزر واشتراك جميع العاملين بمن فيهم الادارات بهدف التحسين المستمر وتطوير الامكانات وتجاوز الهدر في الوقت والمواد والانشطة بغية الوفاء بمتطلبات الزبون.

هنالك شبه كبير بين افكار Crosby, P.B. و مبادئ Deming لتحسين الجودة وازالة الاخطاء وأهمية دور القيادة الادارية والتزامها فضلا عن تدريب الموظفين وزيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية حل المشكلات المتعلقة بالجودة.

وفي ما يتعلق بالخيارات المالية الاستراتيجية فإنها محور استراتيجية التمويل الهادفة الى تعظيم القيمة السوقية للمنظمة من خلال السياسات الناجحة والقرارات المتعلقة بالنقدية واستثمار رأس المال، وتهدف الى تقييم وتوفير الموارد المالية واستخدامها بما ينسجم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

وما يتعلق بوظيفة البحث والتطوير R & D تبرز اهميتها من اسهامها الفاعل في التطوير المستمر لعمليات المنظمة وتخفيض كلفها بما يقود الى التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

وما يتصل بإدارة المعرفة K.M تبرز اهميتها في خضم التحولات المتزايدة وفي الاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي جرّاء التقدم في وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات I.T. الحاسوبية، لذلك اصبحت ادارة المعرفة K.M. وظيفة اساسية من الوظائف الاستراتيجية للمنظمة في القرن الحادي والعشرين. والمقصود بإدارة المعرفة مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق وخزن وتحويل وتصنيف المعرفة. وفيما يتعلق ببعدها الاستراتيجي فإنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة بواسطتها ذكاءها الجمعي لإنجاز اهدافها الاستراتيجية.

وما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فقد تطورت وظيفة ومفهوم ادارة العاملين والافراد عبر مراحل تاريخية عديدة منذ عشرينيات القرن الماضي معبرة عن مستوى الاهتمام بالأفراد و بالقوى العاملة المنتجة بفعل عوامل اقتصادية وبيئية وتنظيمية وتنافسية لتؤول

الى بلورة مفهوم ادارة الموارد البشرية H.R.M. الذي تضطلع بمهام استراتيجية واسعة في الاسهام بصنع القرارات على مختلف المستويات لاسيما المستويات القيادية.

فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن استقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم وتدريبهم وتقويم ادائهم ووضعهم في المكان المناسب الكفيل بتحقيق اهداف المنظمة والمجتمع وبضمنه العاملين انفسهم.

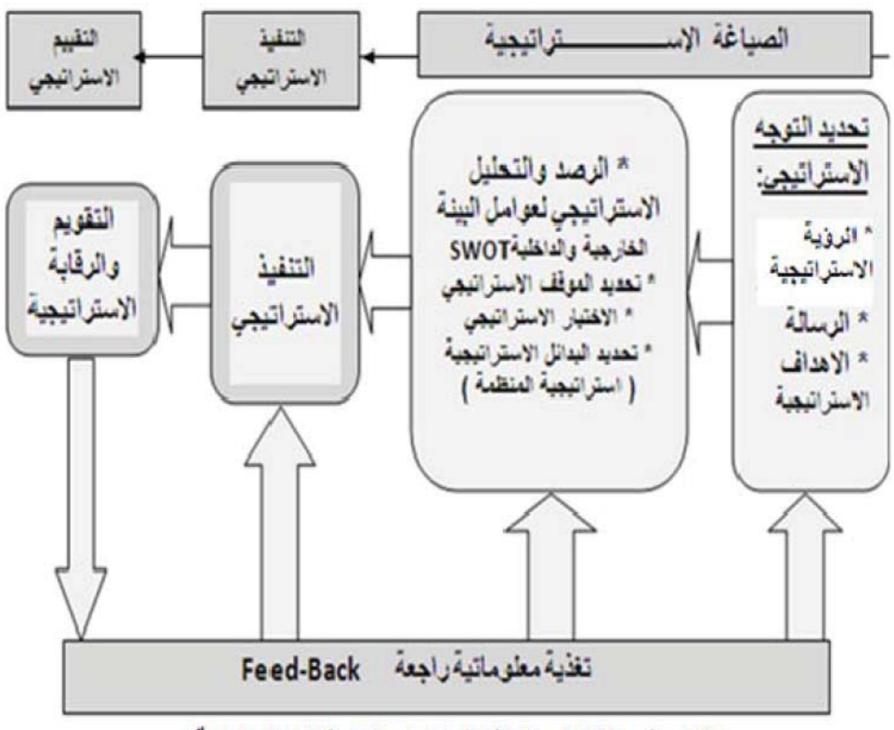
وما يتصل باستراتيجية التسويق فإنها تعدّ من ابرز الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة الى جانب استراتيجيات الانتاج – العمليات، و التمويل، والموارد البشرية، اذ ان تكامل رباعي هذه الاستراتيجيات الوظيفية الرئيسية يعني وضع المنظمة على سكة النجاح والانطلاق بها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها. فالتسويق يهدف الى العديد من الاهداف لعل من ابرزها التعرّف على احتياجات الزبائن ورغباتهم، والكشف عن الفرص التسويقية ومتابعتها ورصدها

الفصل السابع عشر

الادارة الاستراتيجية الدولية

International Strategic Management

- دوافع واسباب الاستراتيجية الدولية
- الميزة التنافسية في الاسواق الدولية
- نشاطات الاستراتيجية الدولية وتنسيقها
- الخيارات الاستراتيجية للمنافسة الدولية



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

> ليس هنالك من خيار سوى العمل في عالم اهم سماته العولمة وثورة المعلومات ، وبالتالي امامك خياران فقط إما التكيّف او الموت .
>
> Andrew S. Grove, Chairman Intel corporation

في العقد الاخير من القرن الماضي اخذت ظاهرة العولمة Globalization تتسع دائرتها العالمية مستوعبة النشاطات التجارية والاقتصادية على النطاق الدولي متخطية الحدود الوطنية المحلية والاقليمية عبورا نحو النطاق العالمي بأوسع ابوابه بهدف توسيع الحصة السوقية، وعلى الرغم من تعقد ظروف وشروط التنافس على هذا المستوى غير ان الشركات تتحرك على المحاور التنافسية المعروفة بتخفيض الكلفة من خلال اعتماد المنتجات المعيارية النمطية، او التكيّف بالاستجابة للسوق المحلية المعنيّة مع اقلمة Acclamation المنتجات والخدمات على ضوء الواقع البيئي لتلك السوق، اضافة الى اهمية تقييم الموارد والقدرات والخصائص المحلية التي تشكّل الميزة النسبية لتلك الاسواق.

لقد اصبح الاستثمار الدولي المباشر احد السمات الرئيسة لاقتصادات الدول والشركات العالمية وانحسرت انحسارا كبيرا الشركات المحلية المحمية من تأثيرات المنافسة الدولية. ولعل من ابرز وجوه ومظاهر العولمة والتنافس العالمي تفرّع الشركات العابرة للحدود الوطنية وتداخل نشاطاتها واستثماراتها وادارتها ومواردها عالميا وبما يطلق عليه الشركات المتعددة الجنسية Multinational Companies او يطلق عليها Transnational Corporation اذ تعود ملكيتها لسيطرة جنسيات متعددة وتدار من قبل جنسيات متعددة، وكان لظهور مثل هذه الشركات دور بالغ في بلورة ظاهرة العولمة والنظام الاقتصادي العالمي الجديد المتخطي للحدود الوطنية والقومية والذي كان لتأثيراته تقاطعات ملموسة ومهمة على القوانين الحكومية والمعايير الوطنية واختلافاتها من دولة الى اخرى، ومن المؤكد ان هذه الاختلافات التقنية والحضارية والتباينات الثقافية واللغوية من شأنها جعل الاعمال الدولية اكثر تعقيدا ومحفوفة بالمخاطر والتهديدات. وبالتالي فان التنافس على النطاق الدولي يلقي على الشركات اشتراطات وسبل جديدة لدخول الاسواق العالمية وتحقيق التكيّف من خلال المزايا النسبية للإنتاج في الخارج مقارنة

بالإنتاج في الداخل من النواحي الهيكلية التنظيمية والنواحي المعرفية المتعلقة بالخبرات والانظمة والتشريعات والموارد وتمايز الثقافات، الأمر الذي يعني صياغة وبناء استراتيجيات دولية تتناسب مع هذه المعطيات وتواكب الابعاد والمتغيرات المستجدة بفعل تأثيراتها.

ويبرز هنا سؤالان على درجة كبيرة من الاهمية (Sadler, 2003):

- ما التهديدات التي يشكلها تدويل الاعمال على الشركات والاعمال ؟
- ما الفرص التي تفرزها مناخات العولمة وتدويل اعمال الشركات ؟

وإذا ما علمنا بأن المزيّة النسبية للأمم Comparative Advantage of Nations هي محصلة جودة وكمية الموارد التي تعتمدها الامم لإنجاز انشطة معينة ضمن سلسلة القيمة، فإن مفهوم الاستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال هو دالّة للمزية التنافسية للعمليات الدولية والمزيّة النسبية للأمم الي تتمركز فيها (Carpano et al, 1994).

وكذلك هي سعي المنظمة لتكوين القيمة بنقل المنتجات والمهارات الى الاسواق الدولية في وقت يفتقر فيه المنافسون في تلك الاسواق لذلك (Mears, 2007).

دوافع وأسباب الاستراتجية الدولية:

هنالك اتجاهات عديدة لدوافع الاستراتيجيات الدولية وأسبابها، ومن ابرزها دوافع المنظمة بتوسعة حصتها السوقية، وطموحات الادارة العليا بتحقيق النجاحات في اسواق جديدة على المستوى الدولي، فضلا عن الدوافع الكلفوية في الافادة من اقتصاديات الحجم والانتاج الواسع، ومن خلال تشغيل قوى عاملة رخيصة الاجور، واستثمار وفرة الموارد المادية والطبيعية المتدنية الاسعار.

وقد اشار (Hitt et al , 2001) الى ذلك كالآتي:

1. توسيع الحصة السوقية
2. الحصول على عوائد اضافية في الاسواق الجديدة
3. الافادة من اقتصاديات الحجم وتجديد الخبرات وممازجتها
4. الافادة من مزايا الموقع المستجد دوليا

كـما أشـار (Thompson & Strickland, 2003: 205) الى اسـباب توسـع الشركـات في الاسواق العالمية كالآتي:

- تعزيز القـدرة التنافسـية للشركـة وخفـض تكـاليف الانتـاج: ان حجـم المبيعـات المحدود في الاسواق المحلية الخاصة بالشركات لا يكون كافيا بشكل يسـمح لهـا باكتسـاب وفورات الحجم الخاصة بالتصـنيع او الافـادة مـن تـأثيرا منحنـى الخـبرة، وهـو مـا يـدفع العديد من الشركات الى الاتجاه للبيع في اكثر من دولة، وبالتالي تحسين القـدرة التنافسـية للتكلفة الخاصة بالشركة بشكل ملحوظ.
- الافادة مـن الكفايـات الجوهريـة للشركـة: يمكـن للشركـة التـي تتميـز بكفايـات تنافسية متميزة ان ترفعها الى مستوى الميزة التنافسية في الاسواق الدولية.
- توزيع مخاطر الاعمال على اوسع قاعـدة اسـواق ممكنـة: تقـوم الشركـة بتوزيـع التهديدات والمخاطر التي تواجهها مـن خـلال توزيعهـا عـلى عـدد مـن الـدول بـدلا مـن الاقتصار على العمليات في السوق المحلية، فلو انخفضت مسـتويات النمـو الاقتصـادي في دولة خلال مدة ما يمكن للمبيعات المرتفعة في دولة اخرى دعم مكانة وموقف الشركة.

وهناك المنافسة الدولية Internationally، والمنافسة العالمية Globally اذ ان الشركـة تبتدئ بشكل محدود بمجموعة قليلة مختارة من الاسواق الدولية، ومن ثـم توسـع مـدى اعمالها على نطاق 50 خمسين الى 100 مئة دولة فتصبح المنافسة عالمية.

وتتمثـل اهتمامـات الشركـات المتنافسـة في الاسـواق الدوليـة فـيما اذا تقـدم عروضـها حسب طلب الزبائن بسـوق كـل دولـة بمـا يتوافـق مـع اذواقهـم واحتياجـاتهم ام تقـوم بتقديم منتجات معيارية قياسية في جميع الدول، اذ على الرغم مـن ان اسـتجابة الشركـة للاحتياجات والاذواق المحلية يجعل منتجاتهـا اكـثر جاذبيـة للزبـائن غـير ان ذلـك يـؤدي بالضرورة الى زيادة تكاليف الانتاج والتوزيع نظرا للتنوع الكبير في التصميمات والمكونـات لاسيما في ظل دورات انتاجية قصيرة واكثر تعقيدا.

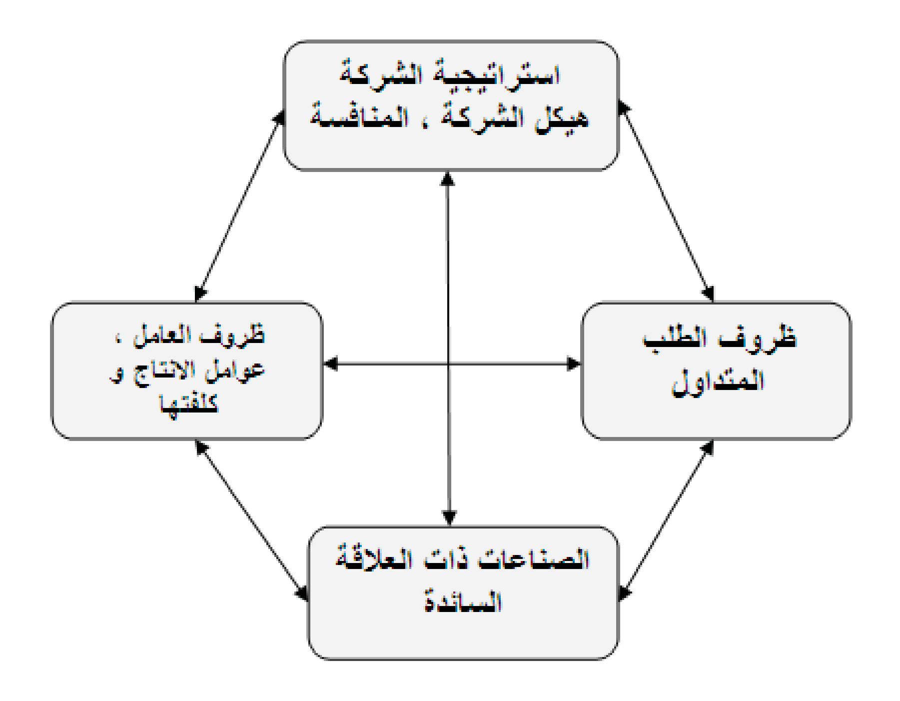
ومن جهة اخرى فان التوحيد القياسي المعياري للمنتجـات يـؤدي الى وفـورات ضـخمة في الحجم وتأثير منحنى الخبرة بما يساهم في تحقيق ميزة التكلفـة المنخفضـة، وبـذا يعـدّ التوافق بين ضغوط السـوق المحليـة / الاجنبيـة للإنتـاج بحسـب الطلـب وبـين الضـغوط التنافسية لتقليل التكاليف واحدا مـن اهـم الاشـكالات الاسـتراتيجية التـي يتوجـب عـلى الشركات في بيئة الاسواق الدوليـة والعالميـة التوصـل الى حلهـا. ويشـير (& Thompson

(Strickland, 2003) الى ان الشركة لكي تكون ناجحة في الاسواق الدولية يجب ان تراعي استراتيجيتها البيئات التجارية التنافسية المتباينة من دولة الى اخرى.

الميزة التنافسية في الاسواق الدولية:

هنالك خصائص بيئية تدعم قدرات الشركات على بناء الميزة التنافسية في الاسواق الدولية، وقد حدد (Porter, 1990) أربعة عوامل او عناصر متآزرة بهذا الصدد في كتابه " The Competitive Advantage of Nations ,1990) اطلق عليها الماسة الوطنية National Diamond ومن خلال تفاعل وتآزر عناصر هذه الماسة يمكن ان تؤدي الى تشكيل بيئة وطنية صالحة لتأسيس الميزة التنافسية دوليا وادامتها، كما في الشكل (17-1) وكالآتي:

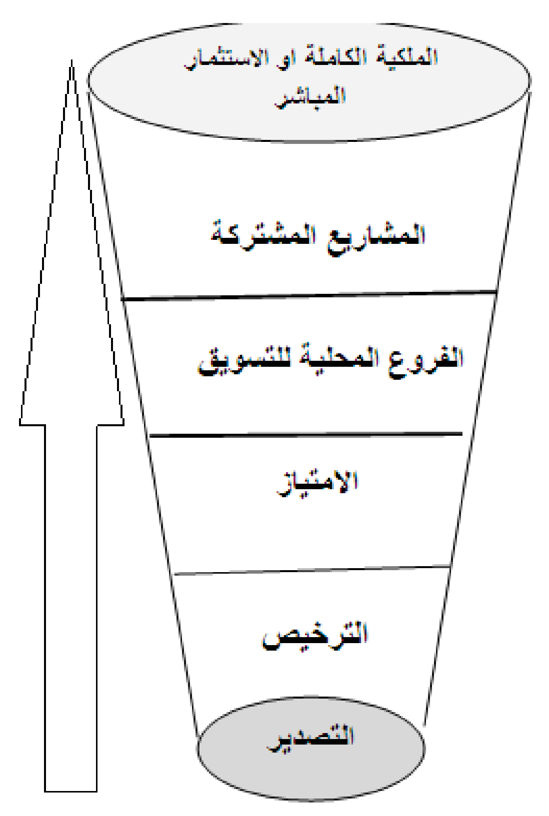
1. ظروف العامل وكلفها
2. ظروف الطلب المتداول على المنتجات
3. الصناعات ذات العلاقة السائدة في السوق الدولية المعنية
4. استراتيجية الشركة وعمق المنافسة في تلك السوق، وطبيعة الهيكل التنظيمي للشركة



الشكل (17-1) ماسة Porter لعناصر الميزة التنافسية الدولية

Source: Porter, Michael E. 1990 (The Competitive Advantage of Nations)Harvard University Press, Cambridge

وفيما يتعلق بأساليب الشركات في ممارسة الاعمال الدولية فقد اشار (الحسيني، 2000: 303) الى ان التصدير هو الاستراتيجية الدولية التي تستهل بها معظم الشركات دخولها الى الاسواق الخارجية كونه ابسط اساليب الدخول المباشر الى هذه الاسواق وانه استراتيجية جذابة باعتبار ان التصدير ينطوي على مخاطر قليلة جدا بالمقارنة مع اشكال وبدائل الدخول الاخرى للأعمال الدولية اضافة الى كونه وسيلة لاكتساب الخبرة الدولية، كما في الشكل (17-2) ويعكس مستوى الاستثمار ودرجة المخاطرة التي تزداد من قاعدة الشكل الى قمته، وكما الحال في معظم الأنشطة الاستثمارية فان درجة المخاطرة المرتفعة غالبا ما تصاحبها ارباح عالية محتملة.



الشكل (2-17) اشكال الدخول الى الاعمال الدولية

المصدر: الحسيني، فلاح حسن عداي 2000 (الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة) دار وائل للنشر، عمّان. ص 303

فيما يرى (Kotler et al ,2012) ان دخول الشركات الى الاسواق الخارجية ينظر اليها من خلال الالتزام والمخاطرة والرقابة والارباح المحتملة في تلك الاسواق، وانها تلج خمس مراحل وكالآتي:

- التصدير غير المباشر
- التصدير المباشر
- التراخيص
- المشاريع المشتركة
- الاستثمار المباشر

ويجري اختيار السوق الدولي من قبل الشركات الدولية اعتمادا على اسس وتساؤلات مهمة ابرزها الآتي:

- مستوى القبول الذي تواجه به منتجات الشركة من قبل بيئة وزبائن السوق الدولية ذات الصلة
- امكانية الحصول على اسعار جيدة في تلك السوق
- امكانية ايجاد وكلاء ومنافذ توزيع كفوءة
- مستوى نمو السوق المعنية وتوسعها
- الاعتبارات التي تقوم عليها المنافسة الدولية في تلك السوق كالسعر او غيره
- مستوى استقرار العملة في تلك السوق وتقلبها، ومشاكل التحويل للخارج
- التشريعات ذات الصلة وقيود الحكومة المضيفة ومتطلباتها

نشاطات الاستراتيجية الدولية وتنسيقها:

هنالك مجموعة من النشاطات المتعلقة بسلسلة القيمة للبيئة الدولية للمنافسة التي تشكل ابعاد الاستراتيجية الدولية استنادا الى (Porter, 1986) الذي يرى بأن على المنظمات المتنافسة دوليا تحديد كيفية التعامل معها وتنسيقها، كما في الجدول (17-1) وهذه النشاطات هي:

1. العمليات على المستوى الدولي
2. التسويق والمبيعات في السوق الدولية
3. الخدمة
4. تطوير التكنولوجيا في السوق الدولية ذات الصلة
5. المشتريات

الجدول (17-1) نشاطات سلسلة القيمة وتنسيقها في الاستراتيجية الدولية

النشاطات الدولية	تنسيق النشاطات الدولية
١ .العمليات	*شبكة المصانع الدولية *نقل التكنولوجيا والاسرار المهنية والخبرات
٢ . التسويق والمبيعات في السوق الدولية	*تكون العلامة التجارية مالوفة دوليا *تنسيق المبيعات Coordination على المستوى الدولي *تنسيق السعر بين البلدان *رسوخ المنتجات وتمركزها في السوق الدولية
٣ . الخدمة	تشابه المعايير والاجراءات المتعلقة بالخدمة دوليا
٤ . تطوير التكنولوجيا في السوق الدولية	*تبادل المعرفة بين مراكز البحث والتطوير R&D دوليا *تطوير المنتجات التي تستجيب لحاجات السوق *ادامة تقديم المنتجات ودعمها دوليا
٥ . المشتريات	*ادارة الموردين الدوليين *تنسيق المشتريات ذات الصلة دوليا *نقل المعلومات والخبرات بين مراكز الشركة دوليا

Source: Porter, M. 1986 (Competition in Global industries) Harvard Business Press, Boston. بتصرّف

الخيارات الاستراتيجية للمنافسة الدولية:

امام الشركة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية بهدف التوسع في اعمالها خارج السوق المحلية والدخول في المنافسة الدولية وهي كالآتي (Thompson & Strickland 2003:212):

1. الحفاظ على قاعدة انتاج قومية وتصدير البضائع الى الاسواق الاجنبية عن طريق استخدام قنوات توزيع للشركة او لشركات اجنبية.
2. منح تراخيص او حقوق للشركات الاجنبية لاستخدام تكنولوجيا الشركة او انتاج منتجاتها الخاصة وتوزيعها
3. استخدام استراتيجية منح حقوق الامتياز
4. اتباع استراتيجية متعددة الدول مع تنوع توجه استراتيجية الشركة من دولة الى اخرى على وفق الظروف المحلية واختلاف اذواق المشترين وتفضيلاتهم. وربما يكون التفوق التنافسي الذي تأمل الشركة في تحقيقه على المنافسين المحليين من خلال تحقيق تكلفة منخفضة في بعض الدول، او سمات مميزة للمنتجات في دول اخرى او قيمة افضل مقابل ما يدفعه الزبائن. وربما تختلف قاعدة الزبائن المستهدفين بين قاعدة عريض في بعض الدول الى دائرة ضيقة في دول اخرى.
5. اتباع استراتيجية دولية باستخدام نفس توجه الاستراتيجية التنافسية في كل اسواق الدول التي تتواجد فيها الشركة
6. استخدام التحالفات الاستراتيجية او المشروعات المشتركة مع الشركات الاجنبية باعتبارها الوسيلة الاساس لدخول الاسواق الاجنبية، وربما استخدام ترتيب استراتيجي دائم يهدف الى الحفاظ على القدرة التنافسية او تقويتها للشركة.



استراتيجيات الدول المتعددة لبعض الشركات

استراتيجية ميكروسوفت Microsoft

لكي تخدم ميكروسوفت Microsoft احتياجات المستخدمين في الدول الاجنبية بشكل افضل ، فقد قامت بإضفاء طابع محلي على العديد من برامجها لتعكس اللغات المحلية ، ففي فرنسا على سبيل المثال يتم تحرير الرسائل والنشرات والوثائق باللغة الفرنسية كما كانت تشير كل التعاملات النقدية الى الفرنك الفرنسي (حاليا باليورو) بينما كانت تتم الاشارة الى التعاملات النقدية في المملكة المتحدة بالجنيه الاسترليني كما تعكس الرسائل والنشرات والوثائق التقاليد البريطانية العريقة بالكتابة وهكذا تم اضفاء الطابع المحلي على برامج ميكروسوفت Microsoft حيث يتم كتابتها الان بأكثر من ثلاثين لغة .

استراتيجية ماكدونالدز McDonald`s

حققت شركة McDonald`s نجاحا باهرا في الاسواق خارج الولايات المتحدة ويرجع ذلك بشكل جزئي لمهارتها في تعديل عروض قائمة طعامها حتى تلائم الأذواق المحلية فعلى سبيل المثال في تايوان وسنغافورة تقدم منافذ ماكدونالدز McDonald's اطباق دجاج مقلي بالعظم يطلق عليه اسم Chicken McCrispy بينما تقدم طبقا يسمى McChicken Tikka Naam في بريطانيا ليجذب البريطانيين المتلفين على تناول الطعام الهندي ، بينما في الهند تقدم Marajah Mac وهو نسخة هندية من بيج ماك Big Mac بينما يتم تقديم ساندويتش Chicken Tasuta وTeriyaki Burger في اليابان وفي استراليا يوجد McOz|Burger وعلى الرغم من ذلك كله فان البنية الاساسية ونظم التشغيل التي يتم استخدامها في جميع هذه المنافذ واحدة ومتماثلة مما يمكن McDonald`s من تحقيق وضع قيادة التكلفة المنخفضة بمجرد ان يزيد حجم المبيعات في منافذها، وبمجرد ان يكون لديها منافذ كافية يتم تشغيلها في دولة ما لتحقيق وفورات حجم كاملة . / المصدر : التقارير السنوية للشركات ذات الصلة – شبكة الانترنيت

خلاصة الفصل

اصبح الاستثمار الدولي المباشر احد السمات الرئيسة لاقتصادات الدول والشركات العالمية وانحسرت انحسارا كبيرا الشركات المحلية المحمية من تأثيرات المنافسة الدولية. ولعل من ابرز وجوه ومظاهر العولمة والتنافس العالمي تفرّع الشركات العابرة للحدود الوطنية وتداخل نشاطاتها واستثماراتها وادارتها ومواردها عالميا وبما يطلق عليه الشركات المتعددة الجنسية Multinational Companies او يطلق عليها Transnational Corporation اذ تعود ملكيتها لسيطرة جنسيات متعددة وتدار من قبل جنسيات متعددة، وكان لظهور مثل هذه الشركات دور بالغ في بلورة ظاهرة العولمة والنظام الاقتصادي العالمي الجديد المتخطي للحدود الوطنية والقومية.

ويبرز هنا سؤالان على درجة كبيرة من الاهمية:

- ما التهديدات التي يشكلها تدويل الاعمال على الشركات والاعمال ؟
- ما الفرص التي تفرزها مناخات العولمة وتدويل اعمال الشركات ؟

وإذا ما علمنا بأن المزيّة النسبية للأمم Comparative Advantage of Nations هي محصلة كمية وجودة الموارد التي تعتمدها الامم لإنجاز انشطة معينة لسلسلة القيمة، فإن مفهوم الاستراتيجية الدولية على مستوى الاعمال هو دالّة للمزية التنافسية للعمليات الدولية والمزيّة النسبية للأمم الي تتمركز فيها.

* هنالك اتجاهات عديدة لدوافع الاستراتيجيات الدولية وأسبابها، ومن ابرزها دوافع المنظمة بتوسعة حصتها السوقية، وطموحات الادارة العليا بتحقيق النجاحات في اسواق جديدة على المستوى الدولي، فضلا عن الدوافع الكلفوية في الافادة من اقتصاديات الحجم والانتاج الواسع، ومن خلال تشغيل قوى عاملة رخيصة الاجور، واستثمار وفرة الموارد المادية والطبيعية المتدنية الاسعار.

* وتتمثل اهتمامات الشركات المتنافسة في الاسواق الدولية فيما اذا تقدم عروضها حسب طلب الزبائن بسوق كل دولة بما يتوافق مع اذواقهم واحتياجاتهم ام تقوم بتقديم منتجات معيارية قياسية في جميع الدول، اذ على الرغم من ان استجابة الشركة للاحتياجات والاذواق المحلية يجعل منتجاتها اكثر جاذبية للزبائن غير ان ذلك يؤدي بالضرورة الى زيادة تكاليف الانتاج والتوزيع نظرا للتنوع الكبير في التصميمات والمكونات لاسيما في ظل دورات انتاجية قصيرة واكثر تعقيدا.

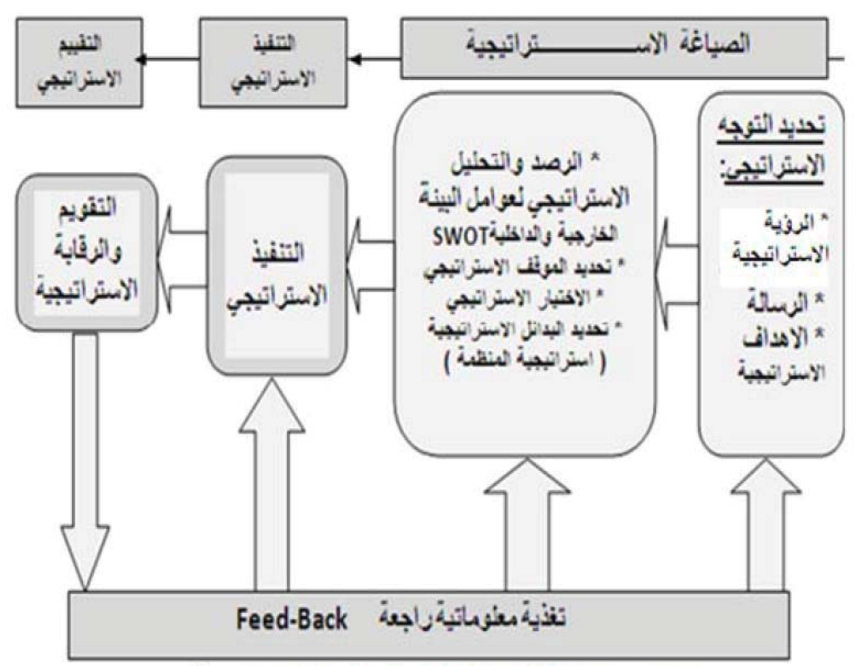
*هنالك خصائص بيئية تدعم قدرات الشركات على بناء الميزة التنافسية في الاسواق الدولية، وقد حدد (Porter, 1990) أربعة عوامل او عناصر متآزرة بهذا الصدد في كتابه " The Competitive Advantage of Nations ,1990) اطلق عليها الماسة الوطنية National Diamond ومن خلال تفاعل وتآزر عناصر هذه الماسة يمكن ان تؤدي الى تشكيل بيئة وطنية صالحة لتأسيس الميزة التنافسية دوليا وادامتها وكالآتي، ظروف العامل وكلفها، و ظروف الطلب المتداول على المنتجات، والصناعات ذات العلاقة السائدة في السوق الدولية المعنية، و استراتيجية الشركة وعمق المنافسة في تلك السوق، وطبيعة الهيكل التنظيمي للشركة.

* ويجري اختيار السوق الدولي من قبل الشركات الدولية اعتمادا على اسس وتساؤلات مهمة ابرزها الآتي:

- مستوى القبول الذي تواجه به منتجات الشركة من قبل بيئة وزبائن السوق الدولية ذات الصلة
- امكانية الحصول على اسعار جيدة في تلك السوق
- امكانية ايجاد وكلاء ومنافذ توزيع كفوءة
- مستوى نمو السوق المعنية وتوسعها
- الاعتبارات التي تقوم عليها المنافسة الدولية في تلك السوق كالسعر او غيره
- مستوى استقرار العملة في تلك السوق وتقلبها، ومشاكل التحويل للخارج
- التشريعات ذات الصلة وقيود الحكومة المضيفة ومتطلباتها

الفصل الثامن عشر
دراسة الحالة
Case Study

- مفهوم وتعريف دراسة الحالة Case Study
- أهمية دراسة الحالة
- الخطوات الإجرائية لدراسة الحالة
- الخطوات المنطقية لدراسة الحالة
- حالات دراسية
- دراسة حالة 1: ماركس & سبنسر M&S Marks & Spencer
- دراسة حالة 2: قصة آخر طلاق Ford & Volkswagen
- دراسة حالة 3: شركة ابواب الزينة ODI
- دراسة حالة4: BMW عام 1999ضحية فقر الاستراتيجية أم فقر التنفيذ ؟
- دراسة حالة 5: شراء Adidas لـشركة Reebok



الانموذج التكاملي المتفاعل لمهام الادارة الاستراتيجية

الفصل الثامن عشر
دراسة الحالة Case Study

> احتفظ بستة رجال اوفياء لخدمتي ، هؤلاء علموني كل ما اعرف ، اسماؤهم هي : ماذا ، لماذا ، اين ، متى، كيف ، من .
>
> الأديب البريطاني الحائز على جائزة نوبل Rudyard Kipling

دراسة الحالة Case Study واحدة من اهم الطرق الفعالة لتعلم الادارة الاستراتيجية، فهي تعدّ استكمالا للطرق التوجيهية الاخرى من خلال استخدام ادوات وتقنيات الادارة الاستراتيجية للتعامل مع الموقف الواقعي للأعمال والتوصيف التفصيلي للتحديات Challenges التي تواجه من قبل الرؤساء التنفيذيين، ودراسة الخلفية Background والمآزق الاستراتيجية Strategic Predicaments التي تظهرها الحالة.

تهدف دراسة "الحالة الدراسية Case Study " الى توصيف الحالة القائمة للشركة او وحدة الاعمال في الزمان والمكان وفي ظل ظروف بيئية داخلية وخارجية معينة وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات على اساسها، وتهدف الى الربط بين المحتوى النظري وبين التطبيق العملي للمشروع. وتختلف دراسة الحالة من باحث الى آخر اي ليس هنالك من تشابه في سياقات التحليل وإن تماثلت المعطيات البيانية والمعلوماتية والظرفية لحالة معينة، اذ ان لكل باحث تصوراته وثقافته وفلسفته الخاصة، غير ان ذلك لا يعني عدم وجود مشتركات ونقاط التقاء في المحاور المهنية التقنية والعلمية البحتة.

ودراسة الحالة عادة تتناول التجارب الواقعية الموثقة غير انه لا يمنع من تناول حالات افتراضية بغية اثارة الحوار وتقليب جوانبه وتحريكه في الاتجاهات المختلفة باطار علمي موجه نحو استخلاص المؤشرات العلمية والاستنتاجات ومدلولاتها اغناء للقيمة المعرفية.

مفهوم وتعريف دراسة الحالة:

دراسة حالة الادارة الاستراتيجية هي وصف للظروف و الاوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة والمسائل المثارة عنها ذات الصلة برسالة الشركة، و استراتيجيتها، و اهدافها، وسياساتها (David, 2011: 380)

وقد عرفت دراسة الحالة بأنها تحليل شامل معمّق لحالة او ظاهرة، وتسجيل البيانات و المعلومات الوافية عنها والتركيز على جانب من جوانبها ذات اهمية موضوعية خاصة، وتحديد الفجوة The Gap بين الاطار النظري السياقي وبين الواقع التطبيقي الجاري بغية ردم هذه الفجوة او تقريب شقيها بوضع الحلول والمقاربات اللازمة (Hill & Jones 2001)

وعرفها (المفرجي، وصالح، 2003: 155) بأنها وصف مختصر بالكلمات او الارقام لموقف او ظرف معين قدي يكون واقعيا او افتراضيا، يعرض هذا الوصف بسيناريو متتابع الاحداث لغرض دراسته وتحليل اركانه من اجل تحديد المشكلة واستنباط الحلول واعداد التقرير النهائي.

في ضوء ما تقدم يمكننا تعريف دراسة الحالة Case Study بأنها توصيف موثّق لحالة معينة في منظمة ما بزمن معين فضلا عن التحديات والمآزق الاستراتيجية Challenges & Strategic Predicaments التي تواجهها وتحديد المشكلة او المعضلة التي تلمّ بها بشكل دقيق في تلك الظروف وتحليلها بغية استخلاص المدلولات والتوجهات المستقبلية والاستنتاجات ذات الصلة.

اهمية دراسة الحالة:

لدراسة الحالة اهمية كبيرة في تنمية التفكير الابداعي والتصور الشامل لذا فانه ينعكس على تنمية مجمل التفكير الاستراتيجي وتنمية الرؤية المستقبلية لقيادة المنظمة. وهي ايضا اسلوب ايجابي في التعليم وتطوير التفكير النقدي Critical Thinking الذي يتناول الحالة تحليليا فيفكك عناصرها الاولية ومحاورها الاساسية ومن ثم يعيد تشكيلها على وفق رؤية متقدمة تتناغم ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المنشودة. كذلك فإن دراسة الحالة و منهجيتها كفيلة بتطوير قدرات الادارة العليا على اتخاذ القرارات السديدة المبنية على المراجعة والدراسة المعمقة بما ينسجم مع الظروف البيئية المستجدة، فضلا عن تشجيع روحية العمل الجماعي الذي يعتمد الحوار والاطلاع الواسع والعصف الفكري.

وهذه الدراسة تقتضي من الباحث السير على وفق خطوات اجرائية متسلسلة لإنجاز دراسة الحالة بشكل عملي.

خطوات اجرائية لدراسة الحالة:

- التعرف على الحالة Identifying Case بشكل اولي عام وتلخيص مضامينها ومحاورها المهمة.
- الاطلاع التفصيلي Viewing Detailedعلى الحالة والتسلسل الزمني للأحداث المهمة Chronology of Events والمتغيرات الاساس فيها وتطورها التاريخي، ومن ثم تسجيل اهم بيانات ومعلومات البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الصناعة ذات الصلة بمنتجات وخدمات الشركة، والبيئة الخارجية العامة في زمان الدراسة ومكانها والتعرف على ابرز الفرص واهم التهديدات والمخاطر المحيطة بها والمؤثرة عليها مع تقييمها.
- الاطلاع التفصيلي على الوضع المالي للمنظمة وصحيفة ميزانيتها Balance Sheet وعلى ايراداتها وعوائد المنتجات او الخدمات. فضلا عن مواردها الحيوية و هيكلها التنظيمي.
- تشخيص Diagnosis نقاط ومواضع القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة استنادا الى معايشتها ميدانيا والاطلاع على واقع بياناتها الموثقة وملاحظتها شخصيا واجراء المقابلات الوجاهية Face to Face مع المديرين والعاملين المعنيين واستقصاء آرائهم مباشرة عن تلك الظاهرة او الحالة، وإن تطلب الامر اجراء بعض الاستبيانات المكثفة عنها مع العاملين ذوي العلاقة.
- تقييم نقاط القوة والضعف Evaluating استنادا الى معايير Standards معدّة مسبقا ومحكمة من قبل خبراء معنيين، وترجيح التوجهات ذات الوزن المرجح الاعلى نسبة الى الاخرى.
- تكوين خلاصة مبوبة بأبرز المعطيات المعلوماتية وترشيح المحاور الاهم نزولا الى الاقل اهمية فالمهم مع ترك الضعيف منها الذي لا يشكل مغزى علميا او دلالة بارزة.
- في ضوء الخلاصة البيانية المبوبة والمسجلة للحالة يجرى تقييم Evaluating لعناصرها المهمة وعلاقاتها. ويقوم الباحث بتحديد المشكلة او المعضلة الاساس للحالة

مع بيان مستوى التعامل معها والنظر اليها تشغيليا او وظيفيا او كليا استراتيجيا، مرفقا ببيان المبررات والاسباب Justifications & Reasons ذات الصلة. وبالتأكيد فان دراسة المشكلة لا يعني بالضرورة ان المنظمة او الشركة تواجه مشكلة كبرى وتدهورا في ادائها، ولكنه قد يعني ان هناك جهودا علمية جادة في البحث والتطوير. ان تحديد المشكلة The Problem وجوانبها الاساس يعدّ لبّ دراسة الحالة ومعضلتها المحورية التي تدور يدور حولها البحث والتقصي وايجاد الحل والتطوير، لذا لابد من التمعّن والتروّي في التعاطي معها وسبل تعيينها وتحديدها بدقة.

- اجراء تحليل Analysis للبيانات والمعلومات ذات الصلة، وهنا تبرز في ذهن الباحث عدة تساؤلات وكما يأتي (Dess et al, 2007: 510):

1 – لماذا تنجح بعض الشركات دون الاخرى ؟

2 – لماذا بعض الشركات اكبر اداء من الاخرى ؟

3 – ما هي المعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي ؟

4 – كيف تؤثر القيم المتنافسة Competing Values والمعتقدات على صنع القرار الاستراتيجي ؟

5 – ما هي المهارات والقدرات Skills & Capabilities اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية على نحو فعّال ؟

و يتوقف ذلك التحليل على عدة عوامل منها (السيد، 1990):

1 – طبيعة المشكلة

2 - المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة

3 - نوع القرار الذي يتخذ

4 - البدائل المتوقع طرحها للحل

5 - مصادر البيانات والمعلومات

6 - نوعية البيانات والمعلومات وفيما اذا كانت وصفية ام رقمية، اولية ام ثانوية، آراء ام حقائق ام اتجاهات.

ويؤكد (Dess et al , 2007: 511) بأن مفتاح ايجاد الاجابات الجيدة يكمن في الاسئلة الجيدة، اذ تقع على عاتق المدراء الاستراتيجيين وقادة الاعمال مهمة تقييم

الخيـارات وصـنع البـدائل Evaluate Options & Make Choices وايجـاد الحلـول للتحديات التي تواجههم يوميا.

ان التشخيص الجيد للمشكلة يقود الى تحديد البيانـات والمعلومـات المطلوبـة بشـكل دقيق في الوقت المناسب، بما يمكّن الباحـث المحلـل مـن استيعابها و تحليلهـا بالأسـاليب والتقنيـات الاسـتراتيجية Strategic Techniques المناسـبة ومـن ثـم تفسـيرها واجـراء عمليات الاستنتاج الصحيحة للوصول الى اتخاذ القرار المناسب بشأن توجهها السليم.

- تعيين البدائل الاستراتيجية اللازمـة، وبمـا يـتماشى مـع رسـالة المنظمـة واهـدافها وغاياتها وطبيعة صناعتها والقيود البيئية المحيطة بها، ومع قـدراتها وامكاناتهـا ومواردهـا المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية.

- تقـويم البـدائل Alternatives Evaluation، ويجـري ذلـك عـلى اسـاس نتـائج تحليل SWOT وذلك لاختيار البدائل التـي تمثـل افضـل الخيـارات والحلـول التـي تقـوّم الحالة وتطورها الى امام وتنقلها من حال الى حال محققة افضل المنافع والقيمـة المضـافة للمنظمة والزبون بأقل التكاليف.

- الخيار الاستراتيجي Strategic Choice للحالة، وهنا يجري تقدير المـدة الزمنيـة ونفقات الخيار والمخاطر الاستراتيجية المحتملـة المترتبـة عـلى عمليـة الاختيـار، وامكانـات تنفيذ الخيار الاستراتيجي، فضلا عن العوائد المتوقعة من ذلـك اضافة الى الاهـداف التـي يمكن تحقيقها من تنفيذه مع تقدير الموقف المفترض مستقبلا.

- وضـع الاسـتنتاجات Conclusions في ضـوء التقيـيم والتحليـل والنتـائج التـي توصلت اليها الدراسة

- اقـتراح التوصـيات Recommendations والتوجهـات المسـتقبلية ذات الصـلة المترتبـة عليهـا بشـكل واقعـي Realistic وعمـلي معقـول Feasible بعيـد عـن المبالغـة والتأويل.

الخطوات المنطقية لدراسة الحالة:

في السياق ذاته فان (المفرجي، وصالح 2003: 157) قد افادا بأن هنالك خمس خطوات منطقية لدراسة الحالة والممارسات المطلوبة لكل خطوة، الشكل (18-1) وكالاتي:

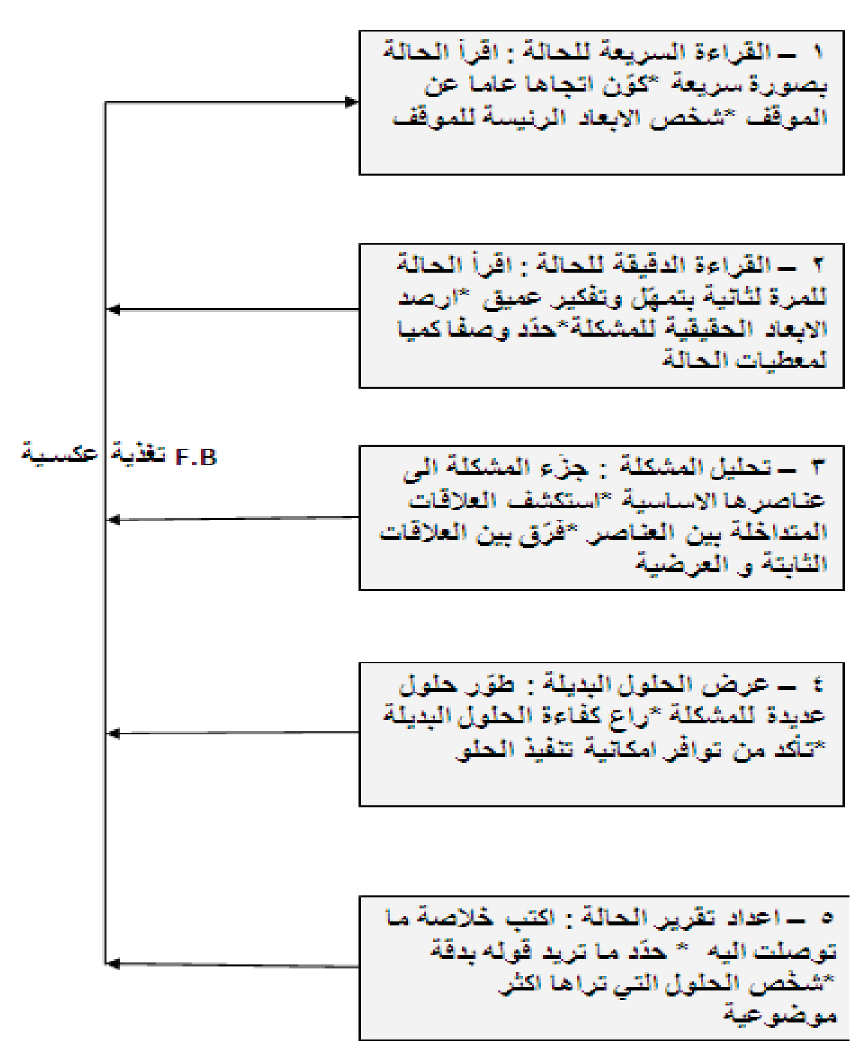
1. القراءة السريعة للحالة: تتمثل في قراءة الحالة بصورة سريعة، وتكوين اتجاه عام عن الموقف، وتشخيص الابعاد الرئيسة للموقف.

2. القراءة الدقيقة للحالة: تتمثل في قراءة الحالة للمرة الثانية بتمهّل وتفكير عميق، ورصد الابعاد الحقيقية للمشكلة، وتحديد وصف كمي لمعطيات الحالة.

3. تحليل المشكلة: تتمثل بتجزئة المشكلة الى عناصرها الاساسية، واستكشاف العلاقات المتداخلة بين العناصر، والتفريق بين العلاقات الثابتة و العرضية.

4. عرض الحلول البديلة: تطوير حلول عديدة للمشكلة، ومراعاة كفاءة الحلول البديلة، والتأكد من توافر امكانية تنفيذ الحلول

5. اعداد تقرير الحالة: كتابة خلاصة ما تم التوصل اليه، وتحديد ما يراد قوله بدقة، وتشخيص الحلول الاكثر موضوعية.



الشكل (18-1) خطوات منطقية لدراسة الحالة

المصدر: المفرجي، عادل حرحوش، و صالح، احمد علي 2003 (رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه) المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة. ص 157

حالات دراسية Cases Study

دراسة حالة 1: ماركس & سبنسر M&S Marks & Spencer

اسس مايكل ماركس & توماس سبنسر Michael Marks & Thomas Spencer مشروعهما لبيع الملابس في نهاية القرن التاسع عشر، وكانا يبيعان الملابس في اكشاك بالسوق. وفي العشرينيات من القرن الماضي توسعت الشركة بإدارة سيمون ماركس لتصبح سلسلة من محلات الملابس، وشغل ماركس منصب رئيس مجلس الادارة حتى عام 1946 وفي ظل ادارته ارست الشركة مبادئ اساسية اصبحت الخطوط العريضة لاستراتيجية متماسكة عبر عقود طويلة. وتمثلت ملامحها بالآتي:

- الالتزام بالجودة العالية والاسعار المتهاودة بما يضمن القيمة الملموسة و جذب الزبون
- اجراء حساب التكلفة والعائد، وتقليص العمل الورقي
- اتباع سياسة مرتجعات للسلع المباعة شعارها " عدم طرح الاسئلة "
- تعاون وثيق مع الموردين لتطوير المنتجات، والرقابة على الجودة وعمليات الانتاج
- رعاية العاملين المتميزة وسياسة الاجور والتسهيلات الطبية

خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي توسعت الشركة بدخولها صناعات الاغذية والوجبات الجاهزة عالية الجودة، وسرعان ما استحوذت على حصة سوقية كبيرة، ومن تعاطت مع الخدمات المالية ايضا واستحدثت بطاقة المتجر الخاصة بها Store Card

كما شهد عقد السبعينيات من القرن العشرين او تحركات الشركة نحو الخارج اذ قامت بشراء سلسلة متاجر في كندا وافتتحت اول متجر لها في باريس، وتلته متاجر اخرى في فرنسا وبلجيكا وايرلنده.

وكان ابرز عمل قام به Lord Rayner وهو اول رئيس تنفيذي للشركة من خارج العائلة الاقدام على شراء Brooks Brothers في الولايات المتحدة الامريكية وقد تبين بانه عمل كارثي لان المبلغ المدفوع كان ضعف القيمة الحقيقية، وعلى الرغم من

المبالغ الطائلة التي انفقت على التجديدات غير ان ذلك الاستثمار لم يحقق ابدا عائدا معقولا على رأس المال.

وفي عام 1989 تم تعيين Richard Greenbury مديرا تنفيذيا تحت رئاسة Rayner وكان قد التحق بالشركة بعد تخرجه مباشرة، وسرعان ما فرض Greenbury ذو الشخصية الكارزمية القوية سيطرته على المديرين التنفيذيين الاخرين، وفي عام 1991 خلف Rayner كرئيس لمجلس الادارة محتفظا بدور الرئيس التنفيذي وضمن السيطرة الكاملة على الشركة.

عام 1997 دفع الطموح الشخصي Greenbury الى الانضمام الى رئاسة لجنة عاملة تحت رعاية حكومية حول مكافآت التنفيذيين في الوقت الذي احتاجت شركته M&S كل اهتمامه، كما انه اظهر خصائص نرجسية عالية حتى ان سيارته كتب عليها SRG وهي الحروف الاولى لاسمه،وكان مفرطا في الحساسية ازاء النقد وكثيرا ما كانت تعتريه نوبات الغضب.

بلغ حجم اعمال الشركة 5.6 مليار جنيه استرليني عام 1990 قبل توليه الرئاسة التنفيذية العامة وبلغت الارباح قبل خصم الضرائب 6.4مليون جنيه استرليني، وكان للشركة 272 متجرا في المملكة المتحدة التي كانت قد في حقبة من الكساد الحاد، وبعد توليه زمام القيادة كان اول عمل قام به فصل 850 موظفا وخفض عددهم بشكل. اما ثاني عمل قام به Greenbury هو الدعوة لعقد اجتماع مع موردي الشركة لاقناعهم بقبول تخفيض اسعارهم.

وفي عام 1991 ابلغ بحصول انخفاض في الارباح عن نصف السنة بنسبة 7 % وكان اول انخفاض في الارباح خلال عشر سنوات، وسارعت الصحافة الى توجيه الانتقادات، واتهم مقال منشور في صحيفة الاندبندنت ادارة الشركة بارتكاب ثلاثة اغلاط:

1 - الاخفاق في الانتقال الى مواقع خارج الحدود

2 - شراء شركة Brooks Brothers

3 - اجراءات الفصل من الخدمة وما سببته من اضرار للروح المعنوية للعاملين.

كذلك قد انخفضت الارباح السنوية وبلغت 589 مليون جنيه استرليني مقارنة بـ 607 مليون جنيه استرليني عن العام السابق، غير انه بحلول اوائل 1993 بدأت الامور تتحسن، وكانت الشركة قد اطلقت بمساعدة مورديها حملة " القيمة المتميزة " وبدأت تؤتي

ثمارها، وكان التركيز منصبا على جودة التصميم والخطوط التقليدية والاسعار المخفضة، ونشرت صحافة الموضة – مجلة فوج على الغلاف الخارجي لاحد اعدادها صورة لمديل ترتدي قميصا حريريا ماركة M&S.

استردت الارباح قبل خصم الضرائب عافيتها اذ بلغت 763 مليون جنيه استرليني في 1993 وفي عاام 1994 ارتفعت الى 510 مليون جنيه استرليني وركز Greenbury على الوصول الى الربح المستهدف وهو مليار جنيه استرليني، وفي سبيل تحقيق ذلك شرع في تطبيق اجراءات تخفيض التكاليف وكانت اجراءات صارمة ومتطرفة.

وخلال المدة الممتدة من اوائل التسعينيات الى منتصفها كان معدل النفقات الرأسمالية السنوية 300 مليون جنيه استرليني تقريبا وبحلول نهاية عهد Greenbury عام 1998 كان المعدل قد اصبح اكثر من 700 مليون جنيه استرليني سنويا، وقامت الشركة بافتتاح متاجر جديدة وتجديد متاجر اخرى، وفي الوقت نفسه جرى اغلاق عدد من المتاجر الصغيرة الموجودة في المناطق الداخلية في المدن التي تعاني من الكساد والتدهور.

وفي هذا الوقت كان المحرك الاخر للارباح هو نجاح قطاع الخدمات المالية التابع للشركة الذي كان Keith Oates الذي انضم لشركة M&S عام 1984 مديرا له فكان اداء قطاع الاغذية يسير على ما يرام ايضا، ودخلت الشركة عام 1995 وهي تتمتع بسمعة وحصة سوقية افضل من اي وقت مضى، وبحلول عام 1997 بلغ الربح المستهدف مليار جنيه استرليني وارتفع سعر سهم الشركة مسجلا 664.5 بنسا لكن الامور كانت قد بدأت تسوء قبل ذلك، ففي بيئة الصناعة كان المنافسون Next و Arcadia و Matalan قد بدأوا يتجمعون من جديد، وداخليا كان الضغط من اجل تحقيق الربحية على المدى القصير قد بدأ بالفعل ينخر في امكانات الشركة على المدى الاطول.

*في اب 1993 اعلن Greenbury عن هيكل جديد لمجلس الادارة اذ جرى تعيين Keith Oates نائبا لرئيس مجلس الادارة متوليا مسؤولية المالية والخدمات والعمليات الدولية، وجرى ايضا تعيين ثلاثة اعضاء منتدبين، وعين Andrew Stone عضوا منتدبا مسؤولا عن ترويج البضاعة، وكان قد ارتقى السلم الوظيفي من بدايته على غرار Greenbury، ولكن قد اسندت ادارة قطاع الاغذية الى Mc Cracken، واسندت الى Peter Salsbury ادارة شؤون العاملين والمتاجر والتطوير.

في صيف عام 1995 وجه Greenbury الذي كان مقررا ان يتقاعد لدى بلوغه ستين عاما ضربة اخرى لطموحات Oates بحصوله على موافقة المديرين غير التنفيذيين على تأجيل تقاعده لحين بلوغه الخامسة والستين، على ان تجرى مراجعات سنوية اعتبارا من عامه الثاني والستين وما بعده، وادرك Oates ان Greenbury لو بقي في منصبه فعلا حتى بلوغه 65 عاما سيكون هو قد بلغ 59 عاما من العمر وبذلك سيكون كبيرا في السن بما لا يسمح بخلافته.

في هذه الحقبة اخذت امور Greenbury تسوء اذ تدهورت صحته واحتاج الى اجراء عملية في عظام الفخذ وكان في حالة مرض مستمر وكان زواجه من زوجته الثانية الحسناء على وشك الانهيار علاوة على ذلك كان تقرير Greenbury عن مكافآت المديرين التنفيذيين قد اثار انتقادات واسعة النطاق نحوه شخصيا.

وفي تشرين الاول 1997 نشر قسم الاعمال بصحيفة الاوبرزفر صفحة كاملة عن Oates بعنوان " احتمالات قوية لاختيار Oates لخلافة Greenbury " وقد اشاد المقال بإنجازات Oates واختتم بالتأكيد ان ثمة اعتقاد قوية بانه عندما يتقاعد Greenbury سيكون Oates البالغ من العمر 54 عاما في حينه المرشح الاول للصعود من منصب نائب رئيس مجلس الادارة الى منصب رئيس مجلس الادارة، فأثار المقال غضب Greenbury والاعضاء المنتدبين ورأوا فيه حركة تكتيكية من جانب Oates الهدف منها اظهار نفسه مرشحا لدور الرئيس التنفيذي الذي كان من المقر ان يتخلى عنه Greenbury عام 1998، فدعا Greebury لعقد اجتماع للمديرين غير التنفيذيين وتقرر ان يقوم اثنان منهم وهما Brian Baldock وStella Rimington باستطلاع آراء المديرين التنفيذيين، امتدت عملية الاستطلاع عدة اشهر وفي النهاية تم التوصل الى اجتماع حيث اتفق الجميع على الحاجة الى الفصل بين دوري رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي ولكن تقرر تأجيل اتخاذ هذه الخطة حتى عام 1999.

وجاء في محضر اجتماع مجلس الادارة انه قد طلب من السير Greenbury مواصلة عمله كرئيس لمجلس الادارة ورئيس تنفيذي حتى موعد انعقاد اجتماع الهيئة العامة في عام 2000 او في عام 1999 وانه دعي للخدمة كرئيس مجلس ادارة غير تنفيذي اعتبارا من

تاريخ توقفه عن العمل كرئيس تنفيذي حتى موعد انعقاد اجتماع الهيئة العامة عام 1001.

سقوط Greenbury

حول Oates اهتمامه الى تعزيز مطلبه بخلافة Greenbury بطرح المبررات الداعية الى ايجاد اتجاه استراتيجي واضح للشركة، وقام برعاية شراء اكبر 19 متجرا في سلسلة متاجر Littelwoods نظير 192 مليون جنيه استرليني بواقع 10 ملايين جنيه استليني للمتجر الواحد، نالت الصفقة استحسان المنطقة التجارية بلندن ولكن رفعت تكاليف التجديد قيمة الفاتورة الاجمالية الى 450 مليون جنيه استرليني لم تبد الصفقة جذابة جدا، وبعد ذلك اقنع Oates مجلس الادارة بأطلاق " رؤية عالمية " بأن تصبح الشركة اول تاجر تجزئة عالمي حقا في المملكة المتحدة، وفي عام 1997 حققت العمليات الدولية ربحا بلغ 104 مليون جنيه استرليني الا ان الاداء كان متفاوتا، فبينما كانت العمليات في جنوب شرق آسيا تسير بصورة جيدة فان العائد على المبيعات في الولايات المتحدة الامريكية نادرا ما تجاوز 3 % وتفاوتت الارباح المتولدة من العمليات في اوروبا كذلك.

في هذه الحقبة ايضا جرى الاستثمار في قطاع السلع الغذائية عن طريق انشاء اقسام للأطعمة المعلبة واقسام لبيع اللحوم الطازجة واخرى للمعجنات، واقترح Oates ايضا القيام بإعادة شراء كميات كبيرة من اسهم الشركة الا ان Greebury رفض هذه الفكرة رفضا قاطعا ولم يرحب بكفرة شراء مجموعة محلات سوبر ماركت Safeway.

في غضون ذلك وفي ربيع عام 1997 كانت صحافة الموضة قد بدأت تفقد اعجابها بأزياء M&S وأظهرت النتائج المنشورة في نوفمبر 1997 عن نصف السنة ان الارباح قبل خصم الضرائب بأنها 452 مليون جنيه استرليني اي اقل قليلا من المبلغ الذي تنبأ به المحللون، ومع ذلك فقد اظهرت نتائج السنة الكاملة المعلنة في ربيع عام 1998 ارتفاع قيمة المبيعات بنسبة 5 % والارباح بنسبة 6 % لتصل الى 1.17 مليار جنيه استرليني، ولم يعلم مدى الصعوبات التي واجهت الشركة لتحقيق هذه النتيجة سوى قلة من الاشخاص خارج الشركة اذ تم التضحية بالجودة مقابل الكم.

في عام 1997 كان القلق قد استبد بالمديرين غير التنفيذيين الى حد دفعهم الى اقناع Greenbury بتكليف جهة متخصصة بإجراء مسح لاتجاهات الزبائن، واظهرت النتائج تراجعا خطيرا في صورة وسمعة الشركة لدى الزبائن بسبب برنامج تلفزيوني زعم

ان احد موردي شركة M&S استخدم عمالة من الاطفال في مصانعه بالمغرب، وعلى الرغم من ثبوت كذب الادعاء غير ان ثقة الجمهور كان قد اهتزت، ولم يرق التقرير لـGreenbury ورفض السماح لمدير التخطيط الاستراتيجي بتقديمه الى اجتماع لكامل مجلس الادارة وكان جوابه " انظروا الى الارباح ".

جاءت نقطة التحول في مسيرة الشركة في المدة من اغسطس الى اكتوبر 1998 وكانت مبيعات الملابس قد ارتفعت بنسبة 5 % في ربع السنة السابق وبدا كل شيء على ما يرام، ولكنها انخفضت حاليا بنسبة 1 %، فباغت الهبوط الشركة ولذلك عمدت الادارات المشترية الى الافراط في الشراء على نطاق واسع، وقد بات هبوط الارباح مسألة لا مفر منها في حينها وأظهرت نتائج نصف السنة حدوث انخفاض بنسبة 25 %.

بعد الاعلان عن النتائج سافر Greenbury الى الهند في زيارة قصيرة للاستجمام والعمل، وشعر Oates ان النتائج السيئة ستعطيه الفرصة التي كان ينتظرها، وبعد ساعات تم تسليم خطاب باليد الى كل مدير غير تنفيذي ابرز فيه Oates النواحي التي اعتقد ان الشركة خرجت عن مسارها الصحيح متهما المديرين غير التنفيذيين بعدم ادراك مدى خطورة المشكلة، عندها قام Baldock بارسال نسخة من الخطاب الى Greenbury بالفاكس ولكنه نصحه بعدم تغيير برنامج رحلته، ومع ذلك فقد ظهرت مقالات عما حدث في الصحف اليومية الواسعة الانتشار وارسلت هذه التغاطية الصحفية بالفاكس ايضا الى Grrenbury الذي قرر عندئذ العودة الى انكلترا وهبط في مطار هيثرو يوم الاثنين، في ذلك اليوم نشرت صحيفة الفاينانشيال تايمز مقالا جاء فيه ان Oates يقترح ان يصبح هو رئيسا لمجلس الادارة و Salsbury رئيسا تنفيذيا.

اجتمع Greenbury بالعديد من المديرين غير التنفيذيين في شقته بلندن واتفق الجميع على خطة عمل اقتضت التعجيل باتخاذ قرار الفصل بين دوري رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي وضرورة تشكيل لجنة للترشيحات لإجراء مقابلة مع كل مدير تنفيذي مرة اخرى على ان يحضر ثلاثة مديرين غير تنفيذيين كل مقابلة ومع نهاية الاسبوع كان ينبغي ان تقدم اللجنة توصياتها بشأن من ينبغي تعيينه رئيسا تنفيذيا. واستغرق الانتهاء من عملية المراجعة ثلاثة اسابيع كثرت خلالها التكنهات الصحفية والاقاويل وواصل Oates مساعيه لكسب التأييد.

وفي 24 نوفمبر اعلن المديرون غير التنفيذيين قرارهم بأن يصبح Greenbury رئيسا غير تنفيذي لمجلس الادارة وأن يعين Salsbury رئيسا تنفيـذيا، كـان اغلبيـة زمـلاء Salsbury قد ساندته قائلين ان باستطاعتهم العمل معه، وفي اليوم التالي ابلغ Oates بـالقرار وقيـل له ان يتوقع منه ان يتقاعـد مبكـرا. فلـم يسر الترتيـب الجديـد بسلاسـة كـما كـان يأمـل المديرون غير التنفيذيين فبدلا مـن اللجـوء الى Greenbury طلبـا للـدعم والمسـاندة قـام Salsbury باستبعاد Greenbury فعليا من عملية اتخاذ القرار.

اثناء ذلك كان الامور تزداد سوءا بسرعة في عالم المتاجر وبين الزبـائن، وفي ينـاير 1999 اصدر Salsbury تحذيرا متصلا بالارباح الى الشؤون المالية وهبطت اسعار الاسهم بنسـبة 13 % في يوم واحد، وكان حدوث ذلك له علاقة ببعض اساسيات الاعمال اذ قد تـدهورت الجودة وكانت الاسعار غير تنافسية.

شرع Salsbury بتنفيذ افكـاره الخاصـة بإحـداث تحـول جـذري في الشركـة وكـان اول عمل قام به عزل نحو ربـع كـادر الادارة العليـا – تقريبـا 34 شخصـا مـنهم ثلاثـة اعضـاء رئيسيين في مجلس الادارة وتلا ذلك في مارس فصل 200 من المـديرين الاقـل في الاقدميـة، وفي مي الغى واحدة من كل ثماني وظائف متصلة بإدارة المتاجر وفصل وانزل درجة عـدد كبير من الموظفين المشرفين.

كان سعر سهم الشركة قد بدأ يسترد عافيته غير ان المشاعر انقلبـت عـلى الشركـة مـن جديد عقب نشر مقال في صحيفة الديلي تلغراف بعنوان " المعرفة في شارع بيكر " تنـاول بالتفصيل وقائع قضية خلاقة رئاسة الشركة واظهرت نتائج السنة كاملـة ومعلنـة في شـهر مـي بـأن المبيعـات ثابتـة عنـد 8 مليـارات جنيـه اسـترليني تقريبـا، ورفـض Greenbury الاستنتاج الرئيس بأن الشركة اولـت المنـتج اهتمامـا مبالغـا وأهملـت الحاجـة الى تـرويج العلامة التجارية وقدم استقالته في يونيو، وفي هذه الاثناء واصلت المبيعات تراجعها.

شرع Salsbury بعدها بإجراء المزيد من التغييرات اذ الغى غرفة مقام اعضاء مجلـس الادارة واستبدلها بغرف غداء اكثر تواضعا وتـم انشـاء مطعـم جديـد وحـديث لاسـتعمال جميع موظفي بيكر ستريت، وقام بتخفيض التسهيلات الطبية وخدمات الرعاية.

وقـام ايضـا بتعيـين مـدير تسـويق جديـد Alan McWalter الـذي كـان يعمـل بشركة Wool Worths ووسع ادارة التسويق وفصل المزيد من المـديرين وانـزل درجـات البعض الاخـر، فسرعـان مـا هبطـت الـروح المعنويـة لـبعض المـوظفين الموهـوبين فبـدأوا

يغادرون الشركة. وعرض مجموعة محلات سوبر ماركت The Kings في الولايات المتحـدة للبيع، وتم قبول البطاقات الائتمانية الذي اجل طويلا.

وربما ان عمل Salsbury الاكثر جـدلا هـو نقـل مصـدر توريـدات الشركـة الى الخـارج بإعطاء William Baird وهو مورد يعمل في مجال التوريد منذ 30 عاما اشعارا قبل ستة اشهر من قطع الشركة تعاملاتها معه، ونتيجة لـذلك اضـطر Baird الى اغـلاق 16 مصـنعا وتسريح 4500 موظف من الخدمة.

عقب رحيل Greenbury تولى Baldock رئاسة مجلـس الادارة بالنيابـة بيـنما اسـتمر البحث عن خليفة، وسرعان ما توصل الى قرار بأن الافراد في المستويات العليا لن يجـذبهم دور غير تنفيذي وأعلـن في نـوفمبر ان البحـث جـار عـن رئـيس تنفيـذي واعتـبر القطـاع التجاري في قلب لندن ان ذلك مثابة تصويت بسحب الثقـة مـن Salsbury فهـبط سـعر السهم الى 250 بنسا، وحاول Philip Green هـو رجـل اعـمال مرمـوق في مجـال تجـارة التجزئة الاستيلاء على الشركة لكن رد فعل وسـائل الاعـلام لم يكـن في صـالحه بوجـه عـام وباءت المحاولة بالفشل.

في يناير 2000 جرى تعيين Luc Vandevelde كرئيس جديد لمجلس الادارة وكان يبلغ من العمر 48 عاما وشغل سابقا منصـب رئـيس مجلـس ادارة مجموعـة محـلات السـوبر ماركت الفرنسية Promoden وعلى غرار Greenbury دخل معترك الحياة العمليـة بعـد انهائه الدراسة الجامعية مبـاشرة وعمـل عـدة سـنوات في شركـة Kraft وأعلـن انـه اذا لم يحقق شيئا للشركة خلال عامين فلن يكـون فيهـا. وفي مـارس اعلنـت M& S عـن عمليـة اصلاح شامل لعلامتها التجاريـة تـم مقتضـاه التقليـل مـن اهميـة سـانت مايكـل والغـاء حقائـب M& S الـخضراء الزاهيـة واسـتبدلت بـاخرى جديـدة ذات تصـميم انيـق، واستحدثت مجموعة جديدة من الملابس استهدفت العميل الاكثر ثـراء الا انهـا لم تحقـق نجاحا ملموسا.

وفي شهر مي خفض Vandevelde ارباح الاسهم للمرة الاولى في تاريخ الشركـة وطلـب Salsbury من الموردين الاخرين في المملكـة المتحـدة تخفـيض اربـاحهم اكـثر، وعنـد ذاك توقفت شركة Cooats Vivella عن التوريد لشركة M&S في الحال الامر الذي كبّد M&S خسارة مبلغ 9 ملايين جنيه استرليني في مبيعات الملابس المحاكة.

كان Vandevelde قد فقد ثقته في Salsbury وطلب منه مغادرة الشركة الى جانب Clara Freeman تاركا فقط واحدا من المديرين الذي قد مضى على وجوده في منصبه عامان وهو Robert Colvill مدير الشؤون المالية.

وجرى تعيين Roger Holmes الذي عمل سابقا مستشارا لشركة Mackensy رئيسا لقطاع تجارة التجزئة في المملكة المتحدة وتولى المنصب في يناير 2001 في الوقت الذي اعلنت فيه شركة مراقبة الاداء Oak Administration أن شركة M&S دمرت قيمة المساهمين اكثر من اي شركة اخرى خلال السنوات الثلاث السابقة، ودفع الاعلان Mark Goyder مدير مركز شركة الغد الى نشر خطاب في التايمز قال فيه ان القصة الحقيقية هي انه بالرغم من ان سعر اسهم الشركة قد هبط بشدة خلال المدة السابقة الا ان تدمير قيمة المساهمين قد جرى في سنوات سابقة، بينما كانت ارباح الشركة ماتزال مرتفعة " ان تدمير قيمة المساهمين هو نتيجة اسلوب قيادة الشركة وكيفية صنع القرارات التجارية التي تتخذها ومدى حسن اصغائها لزبائنها وعامليها ومورديها وتعلمها منهم ".

استرداد العافية:

كان محتوى شعار Holmes " علينا ان نعود الى المنتج " وكانت اول خطوة اتخذها هي الاستعانة بخدمات George Davis مؤسس شركة فيكست ومبتكر مجموعة ازياء جورج لحساب شركة اسدا، وكان دوره ابتكار علامة تجارية جديدة للملابس النسائية الراقية تحت اسم Per Una استهدفت بقية الأزياء قاعدة الزبائن الاساسية المؤلفة من النساء اللائي تتراوح اعمارهن بين 35 و 50 سنة وذلك بانتاج ملابس كلاسيكية جذابة وللمساعدة في تحقيق ذلك عّين ياسمين يوسف Yasmen Yusuf وهي مصممة ازياء مرموقة، وتم اغلاق Brooks Brother مع 38 متجرا اوربيا.

وعندما هبط مؤشر FTSE 100 بمعدل 11 % خلال الاشهر السبعة الاولى من عام 2001، ارتفعت اسهم M&S بسنبة 35 % ومن 186 بنسات الى 251 بنسا مما جعله الافضل اداء في المؤشر خلال تلك المدة، ومع ذلك ثارت احتجاجات قوية على اغلاق المتاجر في اوربا والاسلوب الذي جرى به ذلك، وقد دفعت هذه الانتقادات وغيرها بشأن ضعف الاداء التجاري Vanadevelede الى تأجيل علاوته البالغة 704 آلاف جنيه استرليني.

في هذه الاثناء كانت الارباح قبل خصم الضرائب المعلنة في شهر مي 2001 التي بلغت قيمتها 481 مليون جنيه استرليني اقل بنسبة 7 % من السنة لسابقة، وجاءت ايضا قيمة المبيعات 8.1 مليار جنيه استرليني منخفضة قليلا عن السنة السابقة التي كانت 8.2 مليار جنيه استرليني، الا انه بعد تكبد نفقات استثنائية مرتبطة اساسا بتكلفة اغلاق المتاجر في القارة الاوروبية، بلغت الارباح 145 جنيه استرليني، ومع ذلك ارتفع سعر السهم ارتفاعا طفيفا الى 259 بنسا، ولم تظهر اول بادرة حقيقية على استرداد العافية الا بعد الاعلان عن نتائج عمليات الشركة عن سنة 2002 التي اظهرت ارتفاع الارباح بعد خصم النفقات الاستثنائية الى 335 مليون جنيه استرليني.

في صيف عام 2002 عين Holmes رئيسا تنفيذيا ونقل Vandevelde الى دور غير تنفيذي.

Source: www.economist.com, (Marks & Spencer M&S: Case Study) The Economist

****

دراسة حالة 2: قصة آخر طلاق Ford & Volkswagen

سنة 1971 شرع Guedon Philippe وكان مديرا عاما لمؤسسة Matra Automobiles الفرنسية في التفكير في صنع سيارة عائلية واسعة ومريحة من صنف Monospace فكلف المصمم Antoine Volanis بعمل اقتراح في هذا الاتجاه، وكان اول اقتراح فدمه Volanis هو ما يعرف بالرسم البرتقالي.

بعد تعديلات عديدة وفي شهر نوفمبر 1979 قدم المشروع لإدارة شركة Peugeout التي اعجبتها الفكرة الا انها طلبت بعض التعديلات. بعد تعديلات على المشروع السابق قدم المشروع الجديد الذي يعرض سيارة جميلة ذات اناقة واضحة اذ يبلغ طولها 4.8 متر، لكن Peugeot كانت تعاني في هذه المرحلة من المتاعب التي زجت بها بفعل شراء Chrysler-Europe فما كان بإمكانها صنع السيارة الجديدة.

نصح المدير العام لـ Peugeot صديقه Guedon ان يتصل بـ Citroen غير ان ادارة Citroen التي ترفض كل ما يأتيها من الخارج رفضت مشروع Guedon.

قدم Guedon مشروعه الى ادارة Renault تحت اسم P23 فقبل المشروع دون تردد، وبعد ادخال بعض التعديلات جرى الاتفاق على ان السيارة التي سيكون اسمها

Renault Espace ستصنع بمصانع Matra بأجزاء ميكانيكية من Renault وتسوق عن طريق الشبكة التسويقية لشركة Renault.

في بداية ربيع 1984 عرضت السيارة Renault Espace للصحافة وشرع في بيعها في فصل الصيف من السنة نفسها، سيطرت سيارة Renault Espace في صنفها كسيارة عائلية على السوق الاوربية لمدة طويلة 10 سنوات بدون منافسة حقيقية.

مع مطلع التسعينيات اراد Ford الامريكي دخول السوق الاوربية للسيارات العائلية من صنف Monospace وكان يدرك ان الامر صعب ليس بسبب Renault Espace ولكن لأن حجم السوق الاوربية كان عائقا لأنه كان ضئيلا اذ لم يكن يتجاوز آنذاك 400000 اربعمائة الف وحدة سنويا، وبما ان الحجم الادنى للإنتاج السنوي الذي كان لابد منه في مجال السيارات هو 110000 مائة وعشرة الاف وحدة سنويا، فكان على من يرغب في منافسة Renault Espace ان يسيطر على جزء اكبر من ربع هذه السوق (من 25 % الى 30 %) وهذا ليس بالسهل على اي' مؤسسة مهما كانت خاصة وان Renault كانت مسيطرة بفضل سيارتها Renault Espace على الجزء الاكبر من هذه السوق.

كان Ford مصرا على دخوله هذه السوق، ولم يبق امامه الا خيار التحالف مع مؤسسة اخرى حتى يتمكن من بلوغ الحجم المطلوب من الانتاج وتسويق انتاجه في اوروبا. وكان له تجارب كثيرة من قبل في التحالف مع Volkswagen الالماني.

كان لصانع السيارات الالماني شبكة تسويق ضخمة تصل الى كل دول اوروبا، كما كان له حصة محترمة في السوق الاوربية، وكان يمتلك التكنولوجيا المتقدمة الضرورية للصنف المنتظر انتاجه، اما الصانع الامريكي فكان هو ايضا صاحب شبكة كبيرة للتسويق، وصاحب حصة محترمة من السوق الاوربية وممتلكا للتكنولوجيا الضرورية للصنف المنتظر انتاجه، وأكثر من ذلك فلقد كان لكل من الطرفين تجربة كبيرة في مجال السيارات الواسعة من صنف Monospace حيث كان السيارة نوع Combi عند Volkswagen مشهورة جدا منذ الستينيات وكان يخرج من مصانع Ford عدد كبير من السيارات الواسعة مثل Villager & Ford Widstar وكان معارف ومهارات الطرفين متشابهة الى درجة بعيدة، وتم الاتفاق بينهما في سنة 1991 على ما يأتي:

- تكون ملكية المصنع الجديد بالتساوي بينهما اي بنسبة 50% – 50 %

- يتكلف الطرف الامريكي بهندسة الانتاج
- يتكلف الطرف الالماني بدراسة انموذج سيارة مشترك

اقيم تحالف جديد بين Ford & Volkswagen وفي سنة 1995 جرى تدشين المصنع المشترك Auto Europe بـPamela بقرب مدينة ليشبونة عاصمة البرتغال، صمم المصنع لانتاج نوع واحد من السيارات تحت ثلاث علامات Ford. Vw, Seat وكانت طاقة انتاجه السنوية تقدر بـ 180000 مائة وثمانين الف وحدة.

من فوائد مصنع Pamela الذي حمل استثماره بشكل مشترك انه يمكن كل طرف من تسويق اكثر من ضعف الحجم الذي يستطيع تسويقه لوحده، وذلك بالاستفادة من شبكة تسويق الطرف الثاني، وفي سنة 1997 تمكن المصنع من انتاج 130000 مائة وثلاثين الف سيارة من نوع Monospace بيعت تحت تسميات مختلفة Galaxy Ford بالنسبة للصانع الامريكي و Volkswagen Sharan بالنسبة للعلامة الالمانية، و Seat Alhambra بالنسبة للعلامة Seat التابعة لـSeat، ولم تختلف هذه الانواع الا من حيث التزيين الخارجي كالأضواء والمرآة الخارجية.

لم يطل التحالف اكثر من 3 سنوات بعد تدشين المصنع المشترك، ويعود انهاء التحالف في شهر اكتوبر 1998 الى بعض الاسباب، وأهمها ان Volkswagen كان يحمل الطرف الامريكي التأخر في انطلاق سلاسل الانتاج كما كان يعيب عليه المستوى غير الكافي من الجودة، وفي الحقيقة فان العلاقات بين الطرفين كانت متوترة للغاية منذ 1994 عندما تم انهاء آخر تحالف بينهما بغلق المؤسسة المشروع المشترك Autolatina في امريكا الجنوبية - البرازيل والارجنتين.

-

المصدر: حيرش، عيسى، 2011 (الادارة الاستراتيجية) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان. ص 252 - 257

****

دراسة حالة 3: شركة ابواب الزينة ODI

ابـواب الزينـة ODI Ornamental Doors Inc. هـي شركـة تنـتج اغطيـة للأبـواب والنوافذ، واسمها مضلل في ان الشركـة متخصصـة في مصـاريع الابـواب والنوافـذ واغطيـة النوافذ الاخرى التي يمكن ان تقاوم الجو القاسي، يشـتري معظـم زبـائن ODI منتجـاتهم للحماية من اضرار الرياح القويـة، وتبيـع الشركـة منتجاتهـا في امريكـا الشـمالية، ووسـط امريكا، واكتسبت سمعة طيبة بمنتجات التصنيع مرتفعة الجودة جدا وبسعر معقول.

كان ODI ناجحة ورابحة خلال السنوات الـ 22 من عملها، وأحد اسـباب نجاحهـا هـو مقدرة صاحبها جـاي فيسـك Jay Fiske عـلى فهـم تـأثرات الريـاح القويـة، والميـاه التـي تدفعها الرياح على ابواب المنازل ونوافذها، وبدأ فيسك ODI بنفسه بعد عمـل 10 عشر سنوات في بناء المنازل في منطقة ساحلية في شمال كاليفورنيـا North California وسـبق ان عمل مع تجمعات البنائين والمقاولين منذ ان بدأت الشركة عملها.

يعمل في 320 ODI ثلاثمائة وعشرون من العاملين في التصنيع وهم يدعمون من قبـل 180 مائة وثمانين عضوا اداريا، يتكون كل العاملين الاداريين من مـديرين ومهنيـين فقـط، ويمكن ان يبدو هذا كنسبة مئوية مرتفعة للعاملين الاداريين، بسـبب ان عمليـة التصـنيع محوسبة بصـورة مرتفعـة، وباعـت الشركـة اكـثر مـن 180000 مائـة وثمـانين الـف غطـاء للأبواب، و 1660000 غطاء للنوافذ في السنة الماضية.

والعاملان الرئيسان للربحية هما توقع الطلب والتنسيق الدقيق مع الموردين للاحتفاظ بسرعة التصنيع، وبسبب اقتناع ODI ببناء علاقات اعمال موثوق فيهـا فكـان هنـاك اقـل من 100 مائة مورد والشركة لا تشتري المادة الخـام الاقـل تكلفـة ببسـاطة، فـالمواد الخـام اساسية، وتقوم الشركة بتصنيع منتجاتها تصنيعا متقنا بالفعل، ولا تقوم بتجميع المنتجات من اجزاء سابقة التصنيع تحصل عليها من الموردين، والعامل الرئيس الاخـر لنجـاح ODI هو جذبها قـوة عمـل مرتفعـة المهـارات والاحتفـاظ بهـا عـلى ارضيـة التصـنيع، وبسـبب حوسـبة معظـم عمليـات التصـنيع فمـن المهـم لعـمال التصـنيع في الشركـة ان يتمتعـوا بمستويات مهارة اعلى من معظم منافسي الشركة.

لم تحظ كفاءة العمليات الادارية بأية اولوية مرتفعة في الشركة ابـدا، وكانـت هـوامش الربح كبيرة دائما بدرجة كافية كما كان الطلـب مرتفعـا بصـورة كافيـة ايضـا، حتـى اثنـاء فترات انخفاض نشاط البناء، فاذا وجه Fiske انتباهه لعملية التصنيع فعلى بقية المشاكل

الاخرى ان ترعى نفسها بنفسها، الا ان Fiske يدرس التقاعد في الخمس سنوات القادمة، ويرغب في جعل الشرك جذابة ماليا بأكبر قدر ممكن لمن سيشتريها، ويمكن ان يكون احد المشترين مجموعة من العاملين الحاليين الذين يرغبون في امتلاك اعمال خاصة بهم.

ولاحظ Fiske ان عددا من منافسيه التزموا بنظم معلومات المنشأة، او انهم في مراحل التخطيط لمثل لهذه النظم، وأكمل منافس واحد فقط المشروع، ولم يلاحظ Fiske اي تغيير في مبيعاته او حصته في السوق (يمكن تقدير هذه الارقام من المعلومات لايت تنشرها المنظمات التجارية ووكالات التنظيم الحكومية) الا ان سعر اسهم المنافس ارتفعت 2 % تقريبا عندما اعلن انه سينفذ نظاما معلوماتيا للمنشأة، ومنذ التنفيذ الناجح ارتفع سعر السهم 4 % اخرى، وشعر Fiske ان نظام معلومات المنشأة يمكن ان يتسبب في زيادة قيمة الشركة للمشترين.

-

المصدر: مكليود،رايموند، و شيل، جيورج 2009 (نظم المعلومات الادارية) دار المريخ، الرياض

****

دراسة حالة 4: BMW عام 1999 ضحية فقر الاستراتيجية أم فقر التنفيذ ؟

بتاريخ 5 شباط 1999 استقال Pischetsrieder كرئيس تنفيذي لشركة BMW وكان سبب مغادرته اسهامه بقرار شراء Rover عام 1994 واخفاقه بجعلها رابحة. وتبين جليا بأن استراتيجية BMW كانت خاطئة او انها قد فشلت في التنفيذ.

<u>عالم صناعة السيارات:</u>

عانت صناعة السيارات نموا بطيئا في مبيعاتها خلال الثمانينيات من القرن الماضي، واوضح Bob Eaton المدير في شركة Daimler Chrysler بأن عرض السيارات خلال عام 1999 بلغ اكثر من 66 مليون سيارة فيما بلغ الطلب عليها 51 مليون سيارة تقريبا. ولكن التوقعات تشير الى ان الطلب على السيارات قد يتجاوز حاجز 80 مليون سيارة في السنوات الاولى من القرن الحادي والعشرين.

والجدول (18-1) يبين النسب المئوية للحصص السوقية لاثنتي عشرة شركة كبرى لصناعة السيارات العالمية عام 1999:

الجدول (18-1) الحصص السوقية لاثنتي عشرة شركة كبرى لصناعة السيارات

ت	الشركة	النسبة المئوية للحصة السوقية
1	General Motors الولايات المتحدة الامريكية	16.4
2	Ford الولايات المتحدة الامريكية	13.5
3	Toyota اليابان	9.1
4	Volkswagen المانيا	8
5	Daimler Chrysler	7.5
6	Fiat ايطاليا	5.4
7	Nissan اليابان	5.3
8	Honda اليابان	3.8
9	Hyundai	2.3
10	PSA فرنسا	3.9
11	Renault فرنسا	3.6
12	BMW المانيا	2.2
13	شركات اخرى	19

Source: Time, 8 Feb, 1999,Time Magazine

http://www.time.com/magazine,

وأشار Eaton الى ان عرض وطلب صناعة السيارات عالميا كان سينمو بمعدل 6 % سنويا مع استمرار المنافسة القوية بين الشركات العالمية لصناعة السيارات.

وبالرغم من اهمية العلامة التجارية بصناعة السيارات ولكن هذه الصناعة اخذت تخسر خصوصيتها اذ ان جميع الشركات تركز حاليا على الامان والراحة وخدمات ما بعد البيع، وهو ما خفّض التمايز بينها. واضحى البقاء في هذه الصناعة دالة للتسويق الناجح والحجم، فتخفيض الكلف ينتج عن الاتمتة Automation والحجم وامكانية احلال الاجزاء محل بعضها، وعلى قدرات الشراء.

ويتحقق التمايز في صناعة السيارات حسب Eaton استنادا الى رغبات الزبائن بصنع السيارات المتميزة بالرفاهية الاجتماعية مثل شركة Mercedes-Benz وشركة BMW وشركة Audi وشركة Jaguar و شركة Porsche الامر الذي يفرض على الشركات المنافسة العمل على منافستها خارج اسواق بلدانها، واستخدام خيار الكلفة والاسعار المتدنية كما فعلت الشركات اليابانية وشركة Ford الامريكية.

غير ان الاسواق العالمية لاسيما الامريكية والاوربية بلغت حد التخمة حيث خسرت الشركات الامريكية 30 % من اسواقها للمنافسين الاجانب، وبذلك تكون مهددة بخسارة كبيرة.

الداخلون الجدد:

كما في اية صناعة فان صناعة السيارات تعتمد على المنتجين والموردين، غير ان صناعة السيارات تعتمد بشكل كبير على تجميع الادوات المنتجة من قبل شركات موردة اكثر من القيام بعمليات تصنيعها بنفسها. اذ اصبح دور هذه الشركات يتمثل في سرعة وقت التسليم، وبالمرونة والتنويع، وادارة الخزين وتنسيق وتنظيم العمل

التأثير الحكومي على صناعة السيارات:

اصبح من الطبيعي تعاظم الاتجاهات البيئية وبروز التشريعات ذات الصلة في صناعة السيارات القليلة التلوث وعدم التشجيع على استخدام السيارات الخاصة من خلال زيادة الضرائب على الوقود اضافة الى الرسوم الاخرى على المركبات. فضلا عن عدم حصول شركات صناعة السيارات في الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة على اشكال الدعم الحكومي في بلدانها

النمو بانتهاج اسلوب الاكتساب او الاندماج:

اخذت صناعة السيارات تشهد بشكل متزايد حالات اكتساب او اندماج، فقد اندمجت شركة Mercedes Benz مع شركات مصنعة امريكية بغية تطوير نموها استنادا الى رفع حصتها السوقية وجذب المزيد من الزبائن لهذه السيارة. واندمجت شركة Chrysler تحقيقا للقوة المالية وتطويرا للحجم وسهولة الوصول الى الاسواق. كما حصلت بعض حالات الاكتساب مثل شركة GM التي اكتسبت كلا من شركة Vauxhall البريطانية وشركة Opel الالمانية بغية اختراق الاسواق الانكليزية والالمانية.

البقاء اعتمادا على الحجم الصغير والتخصص:

في دراسة شملت صناعة السيارات للمدة من 1969 الى 1996 اعدها John Kay توصلت الى ان هذه الصناعة ربما تتوجه نحو اللامركزية، نظرا لتوسع هذه الصناعة وتشظي عدد المصنعين الذي افقد الشركات المعروفة نسبة كبيرة من حصصها التسويقية. وفي دراسة اخرى اعدتها مجلة Fortune عام 1999 اظهرت ان الطاقة الفائضة للشركات المنتجة للسيارات تربو على 35 % من الطاقة الانتاجية المتاحة لها. وأن الاندماج بدوره لا يخفض من هذه الطاقة بل من شأنه وضع الشركة تحت سقف واحد بدلا من سقفين !! وبينت الدراسة ان عملية الاندماج تعمل على توزيع التكاليف المتعلقة بالبحث والتطوير R& D على الاحجام الكبيرة لكنها بالمقابل تحد من الاستجابة السريعة للسوق كما هو الحال في شركتي BMW وشركة Honda.

:Rover

Rover كانت النتيجة لمسيرة من الاندماجات كان اكبرها نهاية الستينيات من القرن الماضي اذ اندمجت شركة British Motor مع شركة Leyland Motor لتكوين شركة British Leyland Motor Corporation علما ان شركة British Motor كانت حصيلة اندماج سبع شركات، وشركة Leyland Motor هي حصيلة اندماج خمس شركات منها شركة Rover. بعد مدة تخلت شركة BLMC عن شركة Rover للحكومة البريطانية التي تخلت بدورها عنها الى القوة الجوية الملكية البريطانية والتي تخلت هي الاخرى عنها الى شركة BMW الالمانية.

:BMW

يمتد تاريخ شركة BMW العريقة الى اكثر من ثمانين عاما، مذ بدأت بإنتاج الدراجات النارية والهوائية، وتعود ملكية 46 % من اسهمها الى عائلة Quandt حيث ظلت هذه العائلة تدعمها حتى في الاوقات العصيبة التي مرت على الشركة عام 1959.

وتعد سمة الجودة العالية والتميز الهندسي العمود الفقري لشركة BMW ففي عام 1936 عرضت الشركة في معرض متخصص عشرات الانواع من المحركات، كما ان هذه الشركة تتميز ايضا في عمليات التصنيع، وتمتلك نظاما انتاجيا يمكنها من الحصول على المزية الخاصة بأسواقها، كما ان علامتها التجارية BMW تتمتع بشهرة متميزة وبجودة عالية. فضلا عن صيتها بين المصارف الالمانية والعالمية.

وعلى الرغم من مكانة شركة BMW وخبراتها الواسعة واستراتيجيتها التي تكفل لها ادامة النجاح، غير ان هناك اسبابا عديدة دفعتها الى انتهاج استراتيجية جديدة منها:

- الاندماجات في ميدان صناعة السيارات
- تطوير شركة Mercedes Benz وهي المنافس الرئيس لها لبرنامج جديد
- اكتساب شركة BMW لشركة Rover البريطانية
- شعور ادارتها العليا بأهمية الاكتساب

شراء شركة BMW لشركة Rover:

كان مديرو BMW على اطلاع بتطور الاحداث في شركة Rover المملوكة من قبل القوة الجوية البريطانية ومعاناتها، وفي الواقع فان الرئيس التنفيذي لشركة BMW قد قرر شراء شركة Rover من القوة الجوية البريطانية استنادا الى تحليل اجراه بالاشتراك مع مستشاره Hagen Ludertiz الذي يدور حول اهمية شركة Rover واثرها في زيادة حجم العمليات وما يترتب عليه من انخفاض تكاليف الانتاج والتطوير. غير ان شركة BMW لم تكن لديها تصور مسبق عن اجراء تكامل في عمليات التصنيع اذا ما استمرت شركة Rover بالإنتاج في Longridge البريطانية، واستمرت BMW بالإنتاج في Bavaria الالمانية. فقد كانت استراتيجية BMW ترى ان على شركة Rover انتاج النماذج الارخص بهدف منافسة شركة Toyota وشركة Ford لاسيما في اسواق شركة BMW. ولكن بعد خمس سنوات من تاريخ الشراء حتى عام 1998 اتضح بأن شركة BMW قد استثمرت ما بين 3 ثلاث مليارات الى خمسة مليارات جنيه استرليني (بضمنها خسائر (Rover اضافة الى كلفة الوقت و غيرها لأغراض التعامل مع حالة وأداء شركة Rover التي وصفت بأنها كانت يوما تمتلك نصف السوق البريطانية.

Pischetsrieder استقال في 5 شباط عام 1999. وفي تقرير لصحيفة Times نشر يوم 7 شباط عام 1999 جاء فيه " ان منصبه قد بات هزيلا بسبب انهيار Rover وبسبب طموحه الشخصي بأن BMW يمكن ان تتحرك سريعا لمواجهة المشاكل.

-

Source: Macmillan, H. & Tampoe, M. 2000 (Strategic Management: Processes ,Content, and Implementation) Oxford University Press, New York , P:303-310

****

دراسة حالة 5: شراء Adidas لـشركة Reebok

يوم 2005/8/3 قدمت شركة Adidasعرضا لشراء منافسها Reebok بتقييمـه بــ 3.12 مليار يورو اي اكثر من سعره في البورصة بـ 30 % ومثل هذا يشكل ضربة قوية في صناعة الرياضة حيث قامت الشركة الثانية في القطاع بشراء الشركـة الثالثـة في القطـاع وهـذا مـا جعلها تقترب من منافسها القوي Nike الشركة الاولى في القطاع.

تمثل Reebok & Adidas معا رقم أعمال يقدر بـ 9.7 مليار يـورو بيـنما يمثـل Nike 11.5 مليار يورو لوحده.

بإدماج الشركتين اعطى Herbert Hainer دفعة قوية لشركة Adidas التـي جـاء عـلى رأسها في سنة 2001 بعد ذهاب الفرنسي Robert Louis-Dreyfus وكان يشـغل منصـب مدير التسويق بها آنذاك، وهو يبحث بهذا الادماج عن فرض الشركة في الولايات المتحـدة حيث لم تتمكن شركته مـن فـرض نفسـها بهـذا البلـد الـذي يمثـل السـوق الاكـبر والاكـثر مردودية في العالم، فالولايات المتحدة تمثل نصف مبيعات العـالم مـن ادوات الرياضـة امـا الهامش بها فتقارب الـ 10 % وهو يمثل ضعف متوسط الهامش بأوروبا.

تحقق Reebok نصف مبيعاتها بالولايات المتحدة ولهذا قامت شركة Adidas بشرائهـا كما يقول مديرها الذي يتوقع ان تنتقل حصة شركته من سـوق الاحذيـة الرياضـية مـن 8 % الى 21 % مما يمكنه من الاقتراب مـن منافسـه Nike الـذي يسـتحوذ عـلى 33 % مـن هذه السوق اما من جهة اخرى فان الادماج سيمكن Adidas من دخول سوق النسـاء اذ تتربع Reebok على المرتبة الاولى فيما يخص سـوق اللياقـة البدنيـة للنسـاء Fitness كـما سيمكنها من تكريس مكانتها بـين الزبـائن الشـباب لان Reebok لهـا سـمعة قويـة لـدى الشباب السود وهم مستهلكين كبار لأحذية الباسكت Baskets.

والسؤال المطروح: هل ستؤثر ضربة Adidas عـلى Nike خاصـة بعـد ذهـاب مؤسـس الاخيرة Phil Knight الى التقاعد ؟

يرفض كادر عاملي Nike الحديث مؤكدين لا نعقب عـلى اسـتراتيجية منافسـينا الا ان احد المديرين القدامى يتوقع رد الفعل قائلا: اذا اصبحت Adidas تمثـل خطـرا لاشـك ان Nike ستخرج دفتر الشيكات وتشتري Puma الشركة الرابعة في القطاع (1.5 مليـار يـورو كرقم اعمال).

المصدر: حيرش، عـيسى 2011 (الادارة الاسـتراتيجية) مؤسسـة الـوراق للـنشر والتوزيـع، عمان. ص 166

خلاصة الفصل

تهدف دراسة "الحالة الدراسية Case Study " الى توصيف الحالة القائمة للشركة او وحدة الاعمال في الزمان والمكان وفي ظل ظروف بيئية داخلية وخارجية معينة وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات على اساسها، وتهدف الى الربط بين المحتوى النظري وبين التطبيق العملي للمشروع. وتختلف دراسة الحالة من باحث الى آخر اي ليس هنالك من تشابه في سياقات التحليل وإن تماثلت المعطيات البيانية والمعلوماتية والظرفية لحالة

ودراسة الحالة هي توصيف موثّق لحالة معينة في منظمة ما بزمن معين فضلا عن التحديات والمآزق الاستراتيجية Challenges & Strategic Predicaments التي تواجهها وتحديد المشكلة او المعضلة التي تلمّ بها بشكل دقيق في تلك الظروف وتحليلها بغية استخلاص المدلولات والتوجهات المستقبلية والاستنتاجات ذات الصلة.

* لدراسة الحالة اهمية كبيرة في تنمية التفكير الابداعي والتصور الشامل لذا فانه ينعكس على تنمية مجمل التفكير الاستراتيجي وتنمية الرؤية المستقبلية لقيادة المنظمة. وهي ايضا اسلوب ايجابي في التعليم وتطوير التفكير النقدي Critical Thinking الذي يتناول الحالة تحليليا فيفكك عناصرها الاولية ومحاورها الاساسية ومن ثم يعيد تشكيلها على وفق رؤية متقدمة تتناغم ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المنشودة. كذلك فإن دراسة الحالة و منهجيتها كفيلة بتطوير قدرات الادارة العليا على اتخاذ القرارات السديدة.

هنالك خمس خطوات منطقية لدراسة الحالة وكالاتي:

1. القراءة السريعة للحالة
2. القراءة الدقيقة للحالة
3. تحليل المشكلة
4. عرض الحلول البديلة
5. اعداد تقرير الحالة

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

1. ادريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد (2003) الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية
2. ادريس، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور (2009) المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر، عمّان
3. ارينز، الفين & لوبك، جيمس (2002) المراجعة: مدخل متكامل " ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسطي، دار المريخ للنشر، الرياض
4. باقر، عبد الكريم محسن (2004) قياس وادارة المعرفة " جامعة الزيتونة الاردنية، عمان
5. بني حمدان، خالد محمد طلال و ادريس، وائل محمد صبحي (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر " دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان
6. بورتر، مايكل (2010) الاستراتيجية التنافسية: اساليب تحليل الصناعات والمنافسين " دار الكتاب العربي، بيروت
7. بوفر الجنرال (1970) " مدخل الى الاستراتيجية العسكرية " دار الطليعة، ترجمة اكرم ديري والهيثم الأيوبي،بيروت
8. بن حبتور, عبد العزيز صالح (2004) الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير " دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان
9. تركمان، حنان نبيه (2006) الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء " اطروحة دكتوراه غ.م. كلية الادارة والاقتصاد - جامعة دمشق، دمشق
10. ثابت، زهير (2001) كيف تقيّم اداء الشركات والعاملين ؟ " دار قباء للطباع والنشر والتوزيع – سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، القاهرة

11. الجادر، سهير عادل حامد (2002) المواءمة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرها في الاداء التنظيمي " اطروحة دكتوراه غ.م.، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد

12. جرادات، ناصر محمد سعود (2013)الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث " إثراء للنشر والتوزيع، عمّان

13. الجنابي، اكرم سالم (2013) ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية " الوراق للنشر والتوزيع، عمّان

14. الحسيني، فلاح حسن عداي (2000) الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة " دار وائل للنشر، عمّان

15. حريش، عيسى (2011) الادارة الاستراتيجية " الورّاق للنشر والتوزيع، عمان

16. خليف، سلطان احمد (1999) الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظم المعلومات غير الرسمية " اطروحة دكتوراه بإدارة الاعمال غ.م.، جامعة الموصل

17. الخفاجي، نعمة عباس خضير (2004) الادارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات) مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان

18. الخفاجي، نعمة عباس خضير (2010) الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات " دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان

19. الخفاجي، نعمة عباس (2008) الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة " دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان

20. الخفاجي، سلام عبد الجليل والي (2014) بناء المنظمة المتكاملة باستخدام التدقيق الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات) دراسة استطلاعية غ. م. منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية لنيل الماجستير، بغداد

21. داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد

22. الدليمي، احسان علاوي (2006) تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية " اطروحة دكتوراه غ.م. كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، بغداد

23. الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي (2009) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال " دار اليازوري

24. الدوري، زكريا مطلك (2003) الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " جامعة بغداد، بغداد

25. الدوري، زكريا مطلك (2005) الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) دار اليازوري، عمّان

26. رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، احسان دهش (2015) الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان

27. الركابي، كاظم نزار (1999) الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، اطروحة دكتوراه غ. م. في ادارة الاعمال - جامعة بغداد، بغداد

28. الروسان، محمود علي (2007) العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني " مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 63، ص137

29. زاهر، ضياء الدين (2004) مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم، اساليب، تطبيقات " مركز الكتاب للنشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة

30. سادلر، فيليب (2008) الادارة الاستراتيجية " ترجمة علا احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية القاهرة

31. السالم، مؤيد سعيد (2005) اساسيات الادارة الاستراتيجية" دار وائل، عمّان

32. السلمي، علي (1995) السياسات الادارية في عصر المعلومات " دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة

33. السعد، مسلم علاوي و الغالبي، طاهر محسن (1999) السياسات الادارية: المفهوم، الصياغة والحالات الدراسية " دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة

34. السيد، اسماعيل محمد (1990) الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية

35. الشعباني، صالح ابراهيم والجميلي، وعد حسين (2012) ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، الانبار ن المجلد 4، العدد 9 ص376

36. الصالح، احمد علي (2005) بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية لشركات في لقطاع الصناعي المختلط في بغداد " اطروحة دكتوراه غ. م. مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

37. الطائي، علي حسون (2007) تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة لبطاريات " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – محكمة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد المجلد 13 العدد 45

38. عامر، طارق (2008) اساليب الدراسات المستقبلية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان

39. عقيلي، عمر وصفي (2015) ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي " دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان

40. عوض، محمد احمد (2004) الادارة الاستراتيجية: الاصول والاسس العلمية " الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية

41. العيساوي، محمد حسين و العارضي، جليل كاظم و العبادي، هاشم فوزي (2012) الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة " مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمّان

42. العيسوي، ابراهيم (2000) الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020" مستشار بمركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، منتدى العالم الثالث، القاهرة

43. الغالبي، طاهر محسين و إدريس، وائل محمد (2007) الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان

44. غراب، كامل السيد (1995) الادارة الاستراتيجية: اصول علمية وحالات عملية " مطابع جامعة الملك سعود، الرياض

45. الفيحان، ايثار عبد الهادي (2011) ادارة الانتاج والعمليات " كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بغداد

46. قاموس المعاني (2015) httpwww.almaany.com/ //:

47. القحطاني، مشبب بن عايض (2015) تطور مفهوم بطاقة الاداء المتوازن " مجلة التنمية الادارية، معهد الادارة العامة في الرياض، العدد 24 ص 1

48. القطب، محيي الدين (2012) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان

49. القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون (2014) الادارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، امثلة وقضايا معاصرة) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان

50. الكاشف، محمود (2010) " دور المحاسبة الادارية والمراجعة الاستراتيجية في تحسين حوكمة الشركات " جامعة طيبة، المدينة المنوّرة، ص 34.

51. كلاوزفيتز (1997) "عن الحرب " المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ترجمة سليم شاكر الإمامي، بيروت

52. كيم، كينيث أ.، وآخرون (2010) حوكمة الشركة: الاطراف الراصدة والمشاركة " دار المريخ للنشر، الرياض

53. ليدل هارت (1978)" الاستراتيجية وتاريخها في العالم" ترجمة الهيثم الأيوبي، دار الطليعة، بيروت

54. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) http://www.ascasociety.org/

55. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، لقاهرة: مجموعة النيل العربي

56. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009) بطاقة قياس الاداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي " المكتبة العصرية، القاهرة

57. مصطفى، احمد سيد (1999) تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي " دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة

58. المفرجي، عادل حرحوش و صالح، احمد علي (2003) " رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه " المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة

59. مرسي، جمال الدين محمد وآخرون (2002) التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية

60. مكليود،رايموند و شيل، جيورج (2009) نظم المعلومات الادارية " تعريب د. م. سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض

61. المنجد (1975) دار المشرق، بيروت، ص 225

62. منهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي (2015) السيناريو الاستراتيجي: التخطيط –البناء-التنفيذ " الرضوان للنشر والتوزيع، عمّان

63. نايف، أسعد كاظم (2006) العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي " اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غ. م. كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، بغداد

64. النجار، فريد (1999) التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين " ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة

65. نجم، نجم عبود (2003) ادارة الابتكار " دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان

66. نجم، نجم عبود (2004) الادارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات " دار المريخ للنشر، الرياض

67. نجم، نجم عبود (2005) ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الوراق للنشر والتوزيع، عمّان

68. نجم، نجم عبود (2008) ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الوراق للنشر والتوزيع، عمان

69. نجم، نجم عبود (2010) ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان

70. ياسين، سعد غالب (1998) الادارة الاستراتيجية " دار اليازوري العلمية، عمّان

المصادر الاجنبية:

71. Abell, A. & N. Oxbrow, N. (2001) Competing with Knowledge" Library Association Publishing, London

72. Ansoff, H.I.(1965) Corporate Strategy: An Analytic Approach to growth and expansion" McGraw-Hill, New york

73. Anna Claudia pellicelli (2003)strategic Alliances "EADI Workshop, http://www.ea2000.unipv.it

74. Arens, Alvin A.& Elder Randal & Beasley ,Mark S.(2005) Auditing & Assurance Services: An Integrated Approach " Pearson Prentice Hall , New York

75. Aken, Joan Van & Raymond, Opdenakker (2005) Strategic Momentum" Working Paper, Ecis Eindhoven center for innovation studies ,

76. Aquino, Guimaraes, et al (2000) Forecasting Core Competence In R&D Environment" Paper Presented at The 9th IAMOT Conference, Miami, Florida

77. Alter, Steven(2002) Information System: Foundation e-Business" Prentice-Hall, New Jersey

78. Ahler, Maureen (2007) A Balanced Scorecard for the Clinical Laboratory" California State University , Dominguez Hills-USA

79. Atkinson, Helen(2006) Strategy implementation: A Role for the Balanced Scorecard" Management Decision, Emerald Group Publishing , Vol. 44 (10) p: 11

80. Atkinson , Anthony & Kaplan , Robert S. & Matsumura, Ella Mae & Young S. Mark (2011) Management Accounting information for Decision Making and Strategy Excitation " Pearson Education , London

81. Andrew, J.(2000)Fundamental Organizational Behavior" Australia

82. Austin, J. E. (1990) Managing in Developing countries: Strategic Analysis and operating Techniques " The Free Press, New York

83. Awad ,Elias & Ghaziri, Hassan (2004) Knowledge Management" Pearson Prentice Hall, New Jersey

84. Barton, Leonard (2001)"Core Capabilities& Core
Rigidities Management Journal,No.13,p.120

85. Brooking, A.(1996)Intellectual Capital" Thompson Press, London

86. Barquin, Roman C. (2001)What is Knowledge Management" Vienna Pub., Virginia

87. Barney, J. B. & Hesterly,W.S.(1991)"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management,No:17

88. Business Week, July , 1999, P: EB3,http://www. businessweek.com

89. Buytendijk , Frank & Hatch, Toby & Micheli, Pietro (2010) Scenario-Based strategy maps" Kelley School of Business, Indiana University

90. Bathija, Kushal (2014)"The New Age Porter`s Generic Strategies: Possibilities" http://www.Linkedin.com

91. Bateman ,T.S. & Snell, S. A. (2002) Management" McGraw-Hill Irwin, Boston

92. Boseman , g. & Phatak, A. (1989) Strategic Management: Text and cases" John wily and sons, New York

93. Barnier, Steve (2001) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system" Harvard Business Review, Jan./Feb., P: 75-85

94. Bowman, c. & Faulkner, D. (1997) “Competitive and Corporate Strategy”, Irwin, London

95. Bennett , Roger (1996) Corporate Strategy and Business Planning " Pitman Publishing co., London

96. Bennis, Warren G. (1969) Organization development: its nature, origins, and prospects" Addison-Wesley Pub. Co. ,Boston

97. Berger, Roland (2015) Guiding Questions for a successful Strategy Audit" http://www.rolandberger.com/expertise/funtional-issues

98. Bell, Timothy B., Frank O. Marrs, Ira Soloman Howard Thomas (1997) Auditing Organization Through a Strategic System Lens" University of Illinois, Urbana-Champaign, Illinois

99. Boon, Neo (2005) Strategic Thinking and Planning" National university of Singapore, http://www.academia.edu/

100. Bishop, Peter & Andy Hines & Terry Collins, (2007),"The current state of scenario development: an overview of techniques", foresight, Vol. 9 Iss: 1 pp. 5 - 25

101. Byars, Lioyd L.(1992) Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation" HarperCollins College Div., New York

102. Business Dictionary,(2015) Management Audit definition,

103. Berger, Roland (2015) , " Guiding Questions for a successful strategy Audit" http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/strategy_and_corporate_excellence/strategy_audit,P:1

104. Caruth , Donald C. & Humphreys, John H. (2008) Performance appraisal Essential characteristics for strategic Control" Measuring business Excellence, Vol. 12,No.3, P: 25

105. Cambridge Dictionary, (2015)Strategic Audit Definition ,http://www.dictonary.cambridge.org/dictionary/business-english/strategic-audit

106. Carey, Andrew T.(2009)How to Audit your Business Strategy" http://www.improvementandinnovation.com/features/

107. Carpano, C., Chrisman, J. J., & Roth, K. (1994). International strategy and environment: An assessment of the performance relationship. Journal of International Business Studies, 25(3), 639-656.

108. Certo, Samuel & Peter, Paul (1991) Strategic Management: Concepts & Applications" McGraw-Hill Inc.,New York

109. Cheng, C.B.(2008) Performance Evaluation for a Balanced Scorecard System by Group Decision making with fuzzy assessment " Int. Journal appl. science Eng., Vol. 6(1), PP: 53-69

110. Certo, S.c. & Peter, J.P. (1990)" Strategic Management: A Focus on process" McGraw-Hill, New York

111. Certo, Samuel C. & Peter J. Paul & Edward Ottensmeyer (1995) Strategic Management Process" Irwin , Chicago

112. Crosby, Philip B.(1979) Quality is Free: The art of making quality certain " McGraw-Hill Co., New York

113. Certo, Samuel C. (2003) Modern Management " Prentice Hall, New Jersey

114. Chang, Parbatee (2011) Strategic Audits: A Necessity for Transforming Business) Create Space Independent Publishing, London

115. Chow, C.W. & Haddad, K. M. & Williamson, J.G. (1997) Applying the Balanced Scorecard to small companies" Management Accounting, August, P: 21

116. Coyne, P. ,et al(2004)Is your Core Competence A Mirage?" The McKenzie Quarterly, No.1

117. Chai , Nan(2009)" Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach towards Sustainable Development " Springer Science & Business Media, New York,

118. Cummings , S. & Wilson, D. (2004) Images of Strategy)Black well publishing, London

119. Collins, T. C.& Porras, J. I. 1996 (Building Your Company`s Vision) Harvard Business Review, Sep-Oct.

120. Daft , Richard L. (2004) Organization Theory and Design " Thomson south-western, Ohio

121. Daft, R.L. (2000) Management " the Dryden Press , Fort Worth

122. Daft, R.L. (2003) Management " South Western, Ohio

123. Dyer ,Jeff & Singh Harbir (1998) Alliance Capability Strategic Management" Journal, Bol. 23(8),March

124. Deming, W.E. (2002) Out of Crisis" MIT Press, Massachusetts

125. Dess, Gregory G. & Miller, Alex R.(1993)Strategic Management" McGraw-Hill co., New York

126. Drucker, P. F. (1974) The Practice of Management " Heinemann Ltd. , London

127. Drucker, Peter (1999) The Discipline of Innovation" HBR, Vol. 76, No.6

128. David, Fred R.(2011)" Strategic Management: Concepts and Cases" Prentice Hall, Boston

129. Dess & Lumpkin & Eisner (2007) Strategic Management: Creating competitive advantages " McGraw-Hill Irwin, Boston

130. Dundon, Elaine (2002)The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that fosters new ideas" AMACOM publisher, New York

131. Donaldson, Gordon (1995) A New tool for Boards: The Strategic Audit " Harvard Business Review, July, P: 104

132. Donaldson, Gordon (1994) Corporate Restructuring Managing the change process from within, President and Fellows of Harvard College, Boston

133. Dickson, P. R., Farris, P. W. & Verbeke, W. J. M. I. (2001) "Dynamic strategic thinking." Journal of the Academy of Marketing Science, 29(3): 216-237

134. Excitant, co (2015) "Environmental Balanced Scorecard ,
www.Excitant.co.UK/resources/white,papers/environmental-balanced-scorecard

135. Economist 332(7879),P:67

136. Epstein, M. J. & Wisner , P. S. (2001) Using a Balances Scorecard to implement Sustainability " Environmental Quality Management ,Vol. 11(2) PP: 1-10

137. Eisenhardt, K.M. (1989) Agency Theory: an Assessment and Review" Academy of Management Review, 14, 1, PP:57-47

138. Eriskay, Associates(2014) Supporting Growing Business" U. K , http://www.eriskay-associates.co.uk/sme.html

139. Fahey, L. (1989) Strategic Management " Prentice-Hall, New Jersey

140. Fmguru, (2005)ww.fmguru.co.uk&es_sm/strategic-analysis-baa. Audit survey

141. Garratt , B. (1998) Developing Strategic Thought: Rediscovering the art of direction-giving" McGraw-Hill, New York

142. Gracht, Von der H. (2007). Scenario Planning for Logistics Service Providers. Planning Practices and Scenarios for 2025." EBS Business School, Supply Chain Management Institute, Germany

143. Green book www.greenbook.(2015) Conducting Strategic Intelligence Audit" http://www.greenbook.org/

144. Gallimore, Kevin(2010)Developing a tentative framework for strategic thinking
"PHD Thesis submitted to Manchester Metropolitan University Department of Business and Management, U.K

145. Guidance Note, (2009) Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre" Government Office for Science, Alun Rhydderch, P:15

146. Grant, R.M., (1991) The resource-based theory of competitive advantage " California Management Review 33: 114-135

147. Grant , R.M. (2008) " Contemporary Strategy Analysis "John Wiley & Sons Ltd, U.K

148. Glueck, W. F. (1980) Business policy and Strategic Management" ,McGraw-Hill, New york

149. Godet, Michael (2001) Creating future: Scenario planning as a Strategic management tool" Economist, London

150. Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1991) Corporate Imagination and Expeditionary Marketing" Harvard Business Review, PP:81-92

151. Hax, Aroldo C. & Majluf, Nicolas S.(1986)Strategy and the strategy formation process" http://www.dspace.mit.edu/

152. Hamel, G.& Prahalad, C.K.(1989) Strategic Intent "HBR 67(3),PP:63-74

153. Hamel, Gary(1996) Strategy as revolution" Harvard Business Review" July-Aug

154. Hamel ,G. & Heene, A.(1996) Competence Based Competition" John Wiley & Sons, New York

155. Hamel G. & Prahalad C.K. (1994)The vision thing: competing for the future" John wiley & sons, New York

156. Hamel Gary & Prahalad C.K.(2005)Strategic Intent The High-Performance Organization" HBR 83(7/8):148-161

157. Hebard, C.C. (1998); A story of real change, Training & Development, Vol. 52, Issue 7, July, 1998, p47-50.

158. Heracleous, Loizos (1998)"Strategic Thinking or Strategic Planning?" Long Range Planning

31, no. 3 ,PP: 481-7

159. Heijden, kees Van Der(2005)" Scenarios , the art of strategic conversation" John Wiley & Sons Ltd, London

160. Hellriegel, Jackson & Slocum(2004),"Management

A Competency based approach,p.6

161. Herschel, R. T. (2012) Organizational applications of Business intelligence Management Emerging Trend" IGI Global.doi, http://www.services.igi-global.com/resolvedoi

162. Hill, Charles W.L. & Jones Gareth R. (2001)"Strategic Management Theory" Houghton Mifflin pub., Boston

163. Hinterhuber ,H.H. and Popp, w. 11992) Are you a Strategist or just a manager?" Harvard Business Review, Vol. (70) No.91), Jan.-Feb, P: 106

164. Higgins , James M. & Vincze, Julian W. (1986) Strategic Management: Text and Cases" Dryden Press pub. ,Illinois

165. Hicks, & Gullett (1984) Management" McGraw-Hill, New York

166. Higgins, J. (2005) The Eight `S` of Successful Strategy Execution" Journal of change Management ,(1),3-13

167. Hitt , Ireland , & Hoskisson (2001)" Strategic Management – competitiveness and Globalization " South-Western College Publishing , Australia

168. Source: Hitt , Ireland , & Hoskisson (2009)" Strategic Management – competitiveness and Globalization " South-Western cengage Learning,Mason OH

169.

170. Horngren , C.T. et al (2005) Management and Cost Accounting, Pearson Education , Essex

171. Huang, C. Derrick & Hu, King(2007) Achieving IT-Business Strategic Alignment Via Enterprise-Wide Implementation of Balanced Scorecards" Journal: Information Systems Management. Vol. 24(2), Jan. PP: 173-184

172. INTOSAI The International Organization of Supreme Audit Institutions, http://www.intosai.org

173. Ivancevich J. & Olelans M & Matterson M (1997) Organizational Behavior and Management Irwin , Sydney

174. Jauch , L. & Glueck, W. F.(1988) Business Policy & strategic Management, McGraw Hill co. , New York

175. Jones ,Thomas M. & Wicks Andrew C. (1999) Convergent Stakeholder Theory" The Academy of Management Review, , PP:206-221

176. Johnson, Gerry & Sholes Kevan & Whittington Richard (2008) Exploring Corporate Strategy" Financial Times Prentice Hall, New York

177. Juran, Joseph M.(1989) Leadership for Quality" McGraw-Hill, New York

178. Joyce, Paul, & Woods, Adrian(1996)" Essential Strategic Management " Butterworth Heinemann , London

179. Kay, John (1999)More Business Strategy" www.johnkay.com

180. Kaplan, Robert S. & Norton, David p. (2008) Execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business Press, Boston

181. Kaplan, Robert S. & Norton , David p. (2006) Alignment Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business school Press, Boston

182. Kaplan , Robert S. & Norton, David P. ,(2001) "Transforming The balanced Scorecard from Performance Measurements to Strategic Management , Part 2" Accounting Horizons ,Vol.15,No.2 June,P:80

183. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997)"Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review,vol.74,(1),P:77

184. Kaplan, Robert S. & Norton, David P.(2004)"Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome" Harvard Business Review Press , Boston, P: 11

185. Kaplan, Robert S. & Norton, David, P.(2004)"Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome "Harvard Business Review Press , Boston

186. Kaplan, Robert S. & Norton , David P. (1993)Putting The Balanced Scorecard To Work " Harvard Business Review, 71(5)

187. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action , President and Fellows of Harvard College, Boston

188. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Lary P. (2012 (Operations Management Strategy and Analysis , Addison- Wesley Publishing co. Reading, Massachusetts

189. kotelnikov, Vadim (2014) Strategic Intent"
http://www.1000ventures.com/info/mc_market_leader.html

190. Kaufman, Roger (2009) Critical Success Factors for Strategic Thinking ".http://media.wiley.com/product_data/excerpt/

191. " Kay, John (1995) Foundations of corporate success-How business strategies add value, Oxford University Press, New York

192. karpedium , (2013) The Strategic Audit: Tools and Methodology, Karpe inc. , Chicago, http://www.karpedium.com/

193. Khan , Herman & Wiener, Anthony (2000) The Year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years" Macmillan, New York

194. Kotler , P. & Armstrong, Gary (2012) (Principles of Marketing) Pearson, New York

195. Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee(2015)Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant" Harvard Business Review Press, New York

196. Lawler, Edward et al(2001) Organization for high Performance " Jossey Bass, San Francisco

197. Liedtka, Jeanne M.(1998) Strategic Thinking: Can it be Taught? "Long Range Planning 31, No.1 ,PP:120-129

198. Lindgren , M. & Bandhold , H. (20003) Scenario Planning " Macmillan, New York

199. Lynch, Richard (2003) Corporate Strategy " Prentice Hall, Boston

200. Laudon, Kenneth & Laudon, J.P. (2003) Essentials of Management Information Systems: Managing the digital firm" Prentice-Hall, New Jersey

201. Laudon, Kenneth & Laudon, J.P. (2001)Management Information System" Prentice Hall, New Jersey

202. Mason, Jef (1986) Developing Strategic Thinking "Long Range Planning ,Vol.19,No.3,P:73

203. Mackay ,Brad & Mckiernan, Peter (2010) Creativity and dysfunction in strategic Processes: the case of Scenario planning" Elsevier Ltd., Future 42, Pp:272-282

204. Macmillan & Tampoe (2000)" Strategic Management "Oxford University Press, London

205. Maier, Ronald (2001) Knowledge Management systems" Springer, Berlin

206. Mears, M. (2007) Assessing the use of international business strategies among automotive wiring Harness manufacturers in the Nelson Mandela metro pole" Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration at NMMU Business School

207. Mintzberg, Henry & Quinn, James B. & Ghoshal, Sumntra (1998) The Strategy Process" Prentice Hall, New York

208. Mintzberg, Henry (1987)The Strategy Concept: Five Ps for Strategy" California Management Review, Vol.30 No.1, PP: 11-24

209. Mintzberg, H.(1994) Rounding out the Manager`s Job" Sloan Management , winter, P:112

210. Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985)"Of Strategies: Deliberate and Emergent " Strategic Management Journal, vol. 6,pp:257-272

211. Miles , R. E. & Snow, C. C.(1978) Organization strategy, structure , and process" McGraw-Hill, New York

212. Miller ,William L. & Morris L.(1999) Managing Knowledge Technology and Innovation" John wiley & Sons , New York

213. Miller, Kent D. & Waller, Gregory(2003) Scenarios, Real Options and integrated Risk Management" Long Range Planning, Vol.36,Issue 1, PP:93-107

214. Metric Stream(2015)
http://www.metricstream.com/solution_briefs/Supply_Chain_Governance,P:3

215. Messier, William F. & Jackson, John H. (2008) Auditing & Assurance Services: a systematic Approach, McGraw-Hill Irwin, Boston

216. Mertins , k. & Heisig ,P.& Vorbeck J. (2001) Knowledge Management Best Practice in Europe" Springer-Verlag ,Berlin Heidelberg

217. Meinert, Sascha (2014) Field manaul Scenario building" etui institute- USP Publishing, Grunwald Germany

218. Mintzberg, Henry &. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*: *A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*" Free Press., New York

219. Mintzberg, Henry (1987) the Strategy Concept: Five P`s for Strategy" California Management Review, 30,PP:11-24

220. Mintzberg, Henry (1973) Strategy-Making in three modes" California Management Review , Winter, PP:94

221. Moayer ,Sorousha & Bahri, Parisa (2009) Hybrid Intelligent Scenario generator for Business Strategic planning by using ANFIS " Expert Systems with applications 36 (4) , PP 7729-7737

222. Modi ,Tarak, Mary Ann Durkin, Caroline kass & Michael Ulin (2000) Strategic Audit , http://www.tekenirvana.com

223. Morden, Tony(2007) Principles of Strategic Management " Routledge,New York

224. Norton, CHO(2002) Conduct Strategic Audit"
http://www.wiler.com/product.data

225. NQA.usa (2014) Internal audits-auditing a process Based QMS" U.S.A, http://www.nqa-usa.com/resources/articles-detail

226. National Quality Assurance, USA (2014), http://www.nqa-usa.com/

227. Lashinsky , Adam (2009) " The most Admired Companies " Fortune March, 16, pp: 81-91.

228. Nair, Mohan (2004) Essentials of Balanced Scorecard" Emerge Inc-Wiley, New Jersey

229. Nanus, B.(1992)Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization" Jossey-Bass, San Francisco,

230. Net MBA (2015) Internet Center for Management and Business Administration , Inc. , http://www.netmba.com

231. Niven, Paul P. (2006)Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance " John Wiley & Sons ,New Jersey

232. Niven, Paul R. (2014) Balanced Scorecard Evolution: a Dynamic approach to strategy execution , Wiley Corp. , New Jersey

233. Niven, paul R. (2008) Balanced Scorecard: Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies , Wiley Pub., New Jersey

234. Nonaka, I. (1991) “The knowledge-creating company”, Harvard Business Review, Vol.69, No.6, pp.96-104

235. Nonaka, Ikujiro (1995) The Knowledge-Creating company " Oxford University Press, London

236. Ohmae, Kenichi (1982)The Mind of the Strategist" McGraw-Hill, New York

237. Parmenter , David (2010) " Key Performance indicators: Developing, implementing , and using winning KPIs " Wiley & Sons Inc, New Jersey

238. Pascale R.T & Athos A.G. ,(1983) The Art of Japanese Management " Penguin, Toronto

239. Pearce, John A. & Robinson, Richard B.(2003)" Strategic Management: Formulation , Implementation, and Control " McGraw-Hill, Boston

240. Person, Ron (2013) Balanced Scorecards: Operational Dashboards, Wiley , New Jersey

241. Porter, Michael E. (1990) The Competitive Advantage of Nations" Harvard University Press, Cambridge

242. Porter, M. (1986) Competition in Global industries " Harvard Business Press, Boston

243. Porter, M. 1980" Competitive Strategy " The Free Press, New York

244. Freeman, R.E.(1984) Strategic Management: a Stakeholder approach , Pitman publishing, Boston

245. Porter, Michael E.(1998) Competitive Strategy for analyzing industries and competitors , The Free Press, New York

246. Porter ,M.E.(1980) Competitive Strategy ," Free Press, New York

247. Porter, Michael E.(1982)Industrial Organization and the evolution of concepts for strategic planning: The New Learning" Harvard Business School , Amsterdam

248. Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage" Free Press, New York

249. Porter, M.E.(1980) Competitive Strategy " Free Press , New York

250. pagani, Margherita (2008) Road-mapping 3GMobile TV: Strategic thinking and Scenario Planning through repeated cross-impact handling" Technological Forecasting & Social change, Elsevier Inc.

251. Ponzi , L.J. & Koenig, M. (2002) Knowledge Management: Another Management Fad? " Information Research 8(1)October

252. Pereira, Francis & El Sawy , Omar(2013)Business Modeling in the dynamic Digital Space" Springer, Berlin

253. Prahalad ,C.K. & Hamel G.(1990) The Core Competence of The Corporation" HBR, Vol.68,No.3

254. Quinn, J.B.(1980) Strategies for change: Logical Instrumentalism " Irwin, London

255. Quinn, James B. (1996)Managing Professional Intellect" HBR,Vol.74,No.2,March-April

256. Ray, Sougata (2014) Corporate Governance: Importance of strategic Audit, Indian Institute of Management, Calcutt

257. Rastogi, P.N.(2000)K.M.& Intellectual Capital The New Virtuous Reality of Competitiveness" HSM,Vol.19

258. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary K. (2007) Management" Pearson Prentice Hall, New York

259. Rezaee, Zabihollah & Elam, Rick & Sharbatoghlie(2001) Continuous Auditing: The Audit of the future " Managerial Auditing Journal, Vol. 16(3) PP: 150-158

260. Riley, Jim (2012) Strategic Audit Management" Tutor2u, http://Tutor2u.net

261. Ringland , Gill & Young L. (2006) Scenarios in Marketing) John Wiley & Sons , Ltd.

262. Rohm, Howard & Wilsey, David & Perry, Gail Stout & Montgomery (2013) The institute way: Simplify Strategic Planning & Monument with the Balanced Scorecard, Institute Press, New York

263. Rhinesmith, S. H. (1996). A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

264. Robson, w. (1997)Strategic Management & Information System: An Integrated approach " Prentice Hall, New York

265. Robbins ,S.P. & Coulter M.(2001) Management" Prentice Hall, New Jersey

266. Sadler, Philip (2003) Strategic Management " Kogan page, London

267. Schermerhorn (2008) Management " John Wiley and Sons Inc., New Jersey

268. Schwartz, P. & Ogilvy, J. (2004) Plotting your Scenarios: An Introduction to the art and Process of Scenario Planning Global Business Network " GBN Global Business Network

269. S.M.A, Strategic Management Advisors (2005) Strategic Audit Series" ,http://www.sma-direct.com

270. Senge , Peter (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization " DoubleDay , New York

271. Shell engine oils & lubricants(2015)http://www.shell.com/

272. Siddiqui , Afzal & Marnay, Chris(2006) Addressing an Uncertain Future using Scenario analysis " Environmental Energy Technologies Division, New York

273. Silk, S.(1998) Automating the Balanced Scorecard" Management Accounting, Vol. 79(11) pp:38-44

274. Slim , W. (1990) Higher Command in War" Military Review, May, PP:10-21

275. Slack, Nigel & Lewis , Michael (2008 (Operations Strategy, Prentice Hall, Harlow

276. Stewart, T.M. & Galea, V.J. (2006). Approaches to Training Practitioners in the Art and Science of Plant

277. Shoemaker, P. J. (2004)Forecasting and Scenario planning: the challenges of uncertainty and complexity" Handbook of Judgment and decision making , Blackwell publishing Malden, MA, P275

278. Stewart, T. A. (1995) Intellectual Capital: The New wealth of organization" doubleDay, New York

279. Taylor, Donald H. & Glezen , G., William (1997) Auditing An Assertions Approach, John Wiley & Sons , New Jersey

280. Thomas, F. (1983) Business Policy" Philip Allan Ltd., Oxford

281. Thomas, J.G. (1988) Strategic Management: Concepts, practice and cases" Harper & Row. , New York

282. Tregoe , B. & Zimmerman, W. (1980) Top Management Strategy: what it is and how to make it works " Simon and Schuster, New York, PP:139

283. Thompson, John & Martin, Frank (2010) Strategic Management: A Wariness and Change " South-Western Pub., Tennessee

284. Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J.(2003) " Strategic Management: concepts and Cases" McGraw-Hill Irwin , Boston

285. Time Magazine(1999) http://www.time.com/magazine

286. Turner , Scott F. & Mitchell, Will & Bettis (2013) Strategic Momentum: How Experience Shapes Temporal Consistency of ongoing Innovations" Journal of Management J.O.M. ,Vol.39 No. 7

287. Turban , Ephraim et al (2002)Information Technology for Management " John Wily & sons, New York

288. UNEP (2002) United Nations environment Program, http://www.http://unep.org/

289. Van Der Lan , Lucas (2010) FORESIGHT COMPETENCE AND THE STRATEGIC THINKING OF STRATEGY-LEVEL LEADERS" " PHD Thesis submitted to School of Management and Marketing ,Sydney

290. Ventureline, (2015) Industry Rations & Financial Analysis 'http: //www.ventureline.com/accounting-glossery/A/audit-strategy-definition

291. Walter, M.B. &Report, M.F.(1984) Accounting the Bases for Business Decisions " McGraw-Hill, New York

292. Waters, E. Douglas (2011).” Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers”, Joint Force Quarterly, issue 63,(4th quarter), p.113-119

293. Webster Dictionary(1962) New World Dictionary " The world Publishing Co. , USA

294. Wheelen & Hunger(2004) Strategic Management " Pearson , New York

295. Wheelen, Thomas L.,& Hunger, David (2012)" concepts in Strategic Management and Business Policy " Pearson, New York

296. Wright, Peter L. & Taylor, Davids (1994) Improving Leadership Performance interpersonal skills for Effective Leadership, Prentice-Hall, New Jersey

297. Wilkinson ,Jim (2013) Compliance Audit" The Strategic CFO, http://www.strategicfo.com/wikicfo/management-audit

298. Wisnosky Dennis E. (2001) Building Knowledge Management for Electronic Government " Virginia, USA

299. Wit ,B. & Meyer, R. (1998) Strategy Process, Contents, Context: Thompson Business Press, Tokyo

300. Wikipedia (2015) https://www.wikipedia.org/

301. Whittington, R.(1993)" what is Strategy, And Does it Matter?, Routledge, London

302. Wood, R. (2000) Managing Complexity" The Economist Books & Profile Books, London

303. Wootton , Simon & Horne, Terry (2001)Strategic Thinking: A Step-By-Step Approach to Strategy" Kogan Page, London

304. Yaqoob, Munazza (2007)Developing Creative thinking: Using a cognitive teaching Model " The International Journal of Learning, Illinois, Volume 18, Issue 6 , P: 3

305. Zanoli , Raffaele & Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela(2012) Scenarios of the organic food market in Europe" Food Policy, 37,P: 44

مصادر اخرى من الانترنيت:

306. www.acumen.sg

307. http://www.ar.wikipedia.org

308. epms , Enterprise Performance Management Systems, http://www.epms.guru

309. Entrepreneur Magazine ,http://www.entrepreneurmag.co.za

310. http://www.businessdictionary.com/definition.management-audit-html

311. http://Core.ac.Uk/download/

312. www.ar.wikipedia.org

313. www.en.wikipedea.org

314. www.economist.com, (Marks & Spencer M&S: Case Study) The Economist

315. http://www.ermgovernment.com.au/richard-barber-speaker

316. International Management Institute, http://www.imi-luzern.com

317. jisc, Joint Information Systems Committee, Bristol- U.K., http://www.jisc.ac.uk

318. marshall,www.marshall.use.edu/ctm/research/researchfirecracker
319. nca (2014), National Climate Assessment,
http:// www.nca2014.globalchange.gov
320. OECD, Organization for Economic Co-Operation & Development,
http://www.oecd.org
321. Thinkingfutures, http://www.thinkingfutures.net/
322. NIST, National Institute of Standards and Technology,
http://www.quality.nist.com
323. MDGs, United Nations Millennium Development Goals, http://
www.un.org/millenniumgoals

Strategic Management

And the challenges of the 21st Century

Concepts –Theories – Approaches – Operations – Case Study

Dr. Akram Salim Al-Janabi





Strategic Management

And the challenges of the 21st Century

Concepts –Theories – Approaches – Operations – Case Study

Dr. Akram Salim Al-Janabi



facebook



عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث

Tel: +9624652272 Mob: +962796914632
+962799291702
Fax: +9624653372 +962796803670
dar.amjad2014db@yahoo.com dar.almajd@hotmail.com

